

Я РЕКОМЕНДУЮ КНИГУ ДЖОНА КАЖДОМУ МЕНЕДЖЕРУ,
КОТОРЫЙ ХОЧЕТ РАЗВИВАТЬСЯ.

Билл Гейтс

Измеряйте



КАК GOOGLE, INTEL И ДРУГИЕ КОМПАНИИ
ДОБИВАЮТСЯ РОСТА С ПОМОЩЬЮ OKR

Джон Дорр

Основоположник методики OKR

МИОО

Эту книгу хорошо дополняют:

Аналитическая культура

От сбора данных до бизнес-результатов

Карл Андерсон

Принципы

Жизнь и работа

Рэй Далио

Сложные решения

Как управлять бизнесом, когда нет простых ответов

Бен Хоровиц

Пятая дисциплина

Искусство и практика обучающейся организации

Питер Сенге

Scrum

Революционный метод управления проектами

Джефф Сазерленд

John Doerr

Measure What Matters

How Google, Bono, and
the Gates Foundation Rock
the World with OKRs

whatmatters.com

Portfolio/ Penguin
2018

Джон Дорр

Серия Best Business Practices

Измеряйте самое важное

Как Google, Intel и другие компании
добиваются роста
с помощью OKR

Перевод с английского
Марии Чомахидзе-Дорониной

4-е издание

М О С К В А

МИФ

2024

УДК 658.51
ББК 65.291.5
Д685

*Издано с разрешения
Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group,
a division of Penguin Random House LLC*

Предисловие Ларри Пейджа

*Книгу рекомендовал к изданию Николай Мороз
Благодарим за консультации Андрея Демидова*

Дорр, Джон

Д685 Измеряйте самое важное. Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR / Джон Дорр ; пер. с англ. М. Чомахидзе-Дорониной. — 4-е изд. — Москва : МИФ, 2024. — 336 с. — (Серия Best Business Practices).

ISBN 978-5-00195-798-0

Венчурный инвестор Джон Дорр рассказывает о созданной им системе OKR (цели и ключевые результаты), которая помогла многим гигантам, таким как Intel и Google, достичь впечатляющего роста. На примерах множества организаций, внедривших OKR, вы познакомитесь с ее основными характеристиками и способами применения.

УДК 658.51
ББК 65.291.5

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00195-798-0

© 2018 by Bennett Group, LLC
© All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

Оглавление

Предисловие Ларри Пейджа	11
--------------------------------	----

Часть I OKR в действии

Глава 1. Google: разрешите представить — OKR!	17
Глава 2. Автор OKR	35
Глава 3. Operation Crush: Intel	53
Глава 4. Суперсила 1: приоритизация и обязательства	66
Глава 5. Приоритизация: Remind	78
Глава 6. Обязательства: Nuna	91
Глава 7. Суперсила 2: синхронизация и прозрачность	100
Глава 8. Синхронизация: MyFitnessPal	114
Глава 9. Прозрачность: Intuit	128
Глава 10. Суперсила 3: мониторинг	140
Глава 11. Мониторинг: Фонд Билла Гейтса	154
Глава 12. Суперсила № 4: стремление к выдающимся результатам	162
Глава 13. Завышенная планка: Google Chrome	173
Глава 14. Завышенная планка: YouTube	184

Часть II

Новые методы работы

Глава 15. Непрерывное управление производительностью: OKR и CFR	207
Глава 16. Избавляемся от ежегодных проверок производительности: Adobe	222
Глава 17. Вкуснее с каждым днем: история Zume Pizza	230
Глава 18. Культура	246
Глава 19. Преобразование культуры: Lumeris	258
Глава 20. Изменение культуры: Боно, ONE Campaign	270
Глава 21. Задачи на будущее	282
Посвящение	284
Приложение 1. Google: стратегия и тактика OKR	293
Приложение 2. Примерный цикл OKR	304
Приложение 3. Обсуждаем качество работы	306
Приложение 4. Резюме	310
Приложение 5. Дополнительные материалы	317
Благодарности	319
Примечания	324

Посвящается Энн, Мэри, Эстер и чуду их безусловной любви

Предисловие

Жаль, что у меня не было этой книги девятнадцать лет назад, когда мы основали Google. Или даже раньше, когда моей единственной «компанией» был я сам! Хотя у меня всегда это получалось мучительно, хорошие идеи с блестящим исполнением — единственный способ творить чудеса. Для этого и нужен метод OKR*.

Однажды, в 1999 году, Джон Дорр приехал к нам, чтобы рассказать о целях, ключевых результатах и новом методе управления компанией, опираясь на собственный опыт работы в Intel. Мы знали, что в Intel не бывало проблем с управлением, и доводы Джона казались вполне разумными, так что мы решили попробовать. Думаю, все получилось как нельзя лучше.

OKR — простой процесс, приводящий самые разные организации к успеху. На протяжении многих лет мы адаптировали эту систему. Используйте ее в качестве шаблона и скорректируйте под собственные нужды в зависимости от целей, которые вы ставите!

OKR дают лидерам прекрасный обзор и четкое понимание всего, что происходит в организации. Кроме того, они позволяют останавливаться без особых потерь. К примеру, вы

* Методика целеполагания в организационном менеджменте. Более подробно далее. *Прим. ред.*

спросите: «Почему пользователи не могут закачивать видео на YouTube мгновенно? Разве это не важнее той цели, которую вы запланировали на следующий квартал?»

Я рад возможности почтить память Билла Кэмпбелла, о котором Джон написал такие замечательные слова в заключение книги. Билл был удивительно добрым человеком и, как ни удивительно, почти никогда не ошибался — особенно относительно людей. Он не боялся сказать человеку, что тот несет чушь, и, несмотря на это, его любили все. Я очень скучаю по его еженедельным поучениям. Пускай у каждого в жизни будет свой Билл Кэмпбелл, — и пусть каждый стремится стать похожим на Тренера!

Я пишу предисловия редко. Но в данном случае решил сделать исключение, потому что много лет назад Джон принес в Google этот удивительный подарок. OKR повысили наш рост в десять раз, причем не единожды. Благодаря им наша безумная цель — «организовать всю имеющуюся в мире информацию» — стала достижимой. Они позволили мне и всей компании держать руку на пульсе и контролировать ситуацию в самые важные периоды. И мне бы хотелось, чтобы люди узнали об этом.

*Ларри Пейдж,
CEO Alphabet, сооснователь Google*



Ларри Пейдж и Джон Дорр (2014)

Часть I

OKR в действии

Глава 1

Google: разрешите представить — OKR!

Если не знаешь, куда идешь, вряд ли доберешься до цели.

Йоги Берра

Осенью 1999 года я подъехал к двухэтажному L-образному зданию, расположенному недалеко от шоссе 101 в самом сердце Кремниевой долины. Это был главный офис молодой компании Google, и я приехал не с пустыми руками.

Компания сняла это здание два месяца назад, так как уже не помещалась в помещении над кафе-мороженым в центре Пало-Альто. Двумя месяцами ранее я сделал крупнейшее за девятнадцать лет работы венчурным инвестором вложение — \$11,8 миллиона под 12% — в стартап, основанный двумя выпускниками Стэнфорда. Так я попал в совет директоров Google и стремился сделать все возможное в плане финансов и любой другой поддержки, чтобы помочь им добиться успеха.

Меньше чем через год Google определился со своей флагманской целью: «Организовать всю имеющуюся в мире информацию и сделать ее доступной и полезной каждому». Грандиозная задача, но я ни капли не сомневался в Ларри Пейдже и Сергее Брине. Они были уверенными, даже, можно сказать, дерзкими,

пробивными, но при этом любознательными и вдумчивыми. Они умели слушать — и добиваться результата.

Сергей, энергичный, активный и чрезвычайно самоуверенный, устранял любые пробелы в знаниях стремительно и решительно. Иммигрант советского происхождения, он был мудрым и изобретательным переговорщиком и принципиальным лидером. Нетерпеливый, он всегда требовал большего; во время собрания или встречи он мог совершенно неожиданно лечь на пол и начать отжиматься.

Ларри — потомственный инженер, сын пионера компьютерных технологий, молчаливый нонконформист, бунтарь с амбициозной целью: повысить пользу и функциональность интернета. Пока Сергей занимался коммерческой стороной технологии, Ларри оттачивал продукт и мечтал о невозможном. Он, конечно, витал в облаках — но при этом твердо стоял на земле.

Ранее в том же году, когда они вдвоем заявили ко мне в офис, чтобы сделать предложение, в их презентации PowerPoint было всего семнадцать слайдов — и всего два из них с цифрами (они добавили три картинки для объема). Хотя они заключили с Washington Post небольшую сделку, Google еще предстояло открыть для себя ценность поисковой рекламы. Будучи восемнадцатой поисковой системой в сети, компания, так сказать, серьезно припозднилась на праздник. Такое отставание от конкурентов, как правило, имеет фатальные последствия, особенно в технологиях*.

Однако это ни в коей мере не остановило Ларри, и он прочел мне целую лекцию о неэффективности существующих

* Редкие исключения — настоящие революционеры. Наглядный пример: iPod, уступавший как минимум девяти другим цифровым аудиоплеерам в коммерческом производстве, через три года захватил более 70% рынка. Здесь и далее — примечания автора, если не обозначено иное.

поисковых возможностей и о том, как их можно улучшить и расширить. Они с Сергеем не сомневались, что пробьются, и отсутствие бизнес-плана их совершенно не смущало, настолько лучше конкурентного был их алгоритм PageRank, даже на стадии бета-версии.

Я спросил: «О каких цифрах идет речь?». Собственные расчеты я уже сделал: если все пойдет как по маслу, рыночная капитализация Google составит \$1 миллиард. Но мне хотелось узнать, какие планы у них.



Ларри Пейдж и Сергей Брин в колыбели Google — в гараже по адресу: 232 Санта-Маргарита, Менло-Парк (1999)

И Ларри ответил: «Десять миллиардов долларов».

На всякий случай я переспросил: «Вы имеете в виду рыночную капитализацию, так?».

На что Ларри выдал: «Нет, я имею в виду не рыночную капитализацию. Я говорю о доходе».

Я опешил. Учитывая среднестатистические темпы роста прибыльной технологической фирмы, доход в размере

\$10 миллиардов предполагает рыночную капитализацию в размере \$100 миллиардов. Это епархия Microsoft, IBM и Intel. Редкость сродни единорогу. Однако в словах Ларри не звучало ни бравады, ни пустого хвастовства — лишь хладнокровный, обдуманный расчет. Я был настолько ошеломлен, что даже спорить не стал. Они намеревались изменить мир, и, думаю, шансы у них были неплохие.

Google был переполнен амбициозными идеями задолго до Gmail, Android и Chrome. Основатели компании были самыми настоящими визионерами, с колоссальной предпринимательской жилкой. Им не доставало лишь менеджерского опыта*. Чтобы Google добился желаемого воздействия или хотя бы обеспечил себе успешный старт, им предстояло научиться принимать непростые решения и координировать деятельность всей команды. Учитывая их здоровую тягу к риску, им требовалось найти способ как можно быстрее избавляться от балласта, то есть от провальных идей**.

Не менее важно было обеспечить постоянный приток своевременных, актуальных данных, а также отслеживать промежуточные результаты и достижения, оценивать и измерять то, что действительно важно.

Итак, в тот теплый день в Маунтин-Вью я приехал в Google с подарком — блестящим инструментом для первоклассного управления. Впервые я использовал его в 1970-х годах, будучи инженером в Intel, где Энди Гроув, величайший менеджер

* В 2001 году по моей рекомендации основатели компании пригласили на пост CEO Эрика Шмидта, моего коллегу еще по Sun Microsystems. При нем все работало как часы. Затем я представил им Билла Кэмпбелла, который стал наставником для всех троих.

** Я научился этой хитрости в Intel в 1970-х годах. Легендарный Гордон Мур, предшественник Энди Гроува на посту CEO Intel, говорил: «Провал в этом году я рассматриваю как возможность в будущем году попробовать снова».

своей (да и любой) эпохи, применял лучшие методы управления, какие я когда-либо видел. После того как я пришел в Kleiner Perkins, венчурную фирму в Мерло-Парк, я проповедовал «заповеди» Гроува где только мог — пятидесяти компаниям как минимум.

Позвольте внести ясность: я питаю глубочайшее уважение к предпринимателям. Я неисправимый технарь, который преклоняется перед инновациями. Но я наблюдал, как многие стартапы мучаются с ростом, расширением и выполнением поставленных задач. Так что я придерживаюсь следующей философии:

Придумать идею легко. Главное — реализовать ее.

В начале 1980-х годов я взял «отгул» в Kleiner на четырнадцать месяцев, чтобы возглавить отдел настольных ПК в Sun Microsystems. Совершенно неожиданно под моим началом оказались сотни людей. Я был в ужасе. Однако система Энди Гроува стала моим оплотом и прибежищем, источником ясности и понимания на каждом собрании. Она расширила возможности управляющей команды и сплотила все производство. Без ошибок, конечно, не обошлось. Но мы достигли удивительного прогресса, включая новую архитектуру RISC-микропроцессора (далее — МП), которая обеспечила компании лидирующее положение на рынке рабочих станций. Это была моя личная проверка системы, которую много лет спустя я принес в Google.

Система, которая сформировала меня как профессионала в Intel и спасла меня в Sun — и до сих пор вдохновляет меня, называется OKR — Цели и ключевые результаты (Objectives and Key Results). Это методика целеполагания для компаний, команд и сотрудников. Конечно, OKR — не панацея. Они не заменят здравомыслия, сильного лидерства и креативной

рабочей культуры. Однако если эти фундаментальные принципы работают, OKR помогут покорить вершины.

Ларри и Сергей, — а также Марисса Майер, Сьюзан Войжитски, Салар Камангар и еще примерно тридцать человек, которые в общем-то и составляли всю компанию в то время, — собрались, чтобы выслушать меня. Кто-то встал у стола для пинг-понга (который также служил столом заседаний), кто-то удобно устроился на креслах-мешках. На первом слайде моей презентации значилось определение OKR: «Методология управления, которая позволяет компании направить усилия на общие важные цели в рамках всей организации».

«Цели, — как я объяснил, — это, проще говоря, то, чего нужно достичь, ни больше ни меньше. По определению цели важны, конкретны, выполнимы и (в идеале) вдохновляют. При грамотной формулировке и применении они станут противоядием от необдуманного, абстрактного мышления и соответствующих действий.

Ключевые результаты — это метрики и мониторинг того, как мы добьемся цели. Эффективные ключевые результаты конкретны и привязаны к срокам, амбициозны, но при этом реалистичны. А главное, их можно измерить и проверить (как говорила гениальная Марисса Майер: „Это не ключевой результат, если у него нет цифрового показателя“)¹. Результат соответствует ключевым требованиям либо нет; промежуточного результата быть не должно, как и места для сомнений. В конце выделенного периода, как правило квартала, мы объявляем о достижении или недостижении ключевых результатов. В то время как цель может быть долгосрочной, на год или больше, ключевые результаты меняются с ходом работы. Когда все они будут достигнуты, можно считать, что цель выполнена (в противном случае ошибку следует искать прежде всего в неграмотной формулировке OKR).

Моя цель, — сказал я команде молодых гуглеров, — предложить модель планирования для их компании, которая будет оцениваться по трем ключевым результатам (КР):

- КР 1: я закончу презентацию вовремя;
- КР 2: мы запишем пробный вариант квартальных OKR для Google;
- КР 3: правление компании даст согласие на три пробных месяца OKR».

Чтобы проиллюстрировать свою мысль, я набросал два сценария OKR. Первый касался абстрактной футбольной команды, чей генеральный менеджер ставит цель сверху. Второй — пример из реальной практики, о котором я знаю из первых рук: проект Operation Crush, призванный восстановить доминирование Intel на рынке МП (подробнее об этих сценариях далее).

В завершение я подытожил ценностное предложение, которое сегодня выглядит не менее привлекательно, чем тогда. OKR позволяют выявить ваши основные цели. Они направляют усилия и координируют работу. Они связывают между собой разные этапы производства, гарантируют сплоченность и осмысленность работы всей организации.

Я завершил презентацию ровно через девяносто минут, как раз вовремя. Теперь настала очередь Google.

В 2009 году журнал Harvard Business School опубликовал статью «Бесконтрольное целеполагание»². В ней перечислялись примеры «деструктивных попыток реализовать цели»: взрывающиеся бензобаки Ford Pinto, нарушение прав потребителей в автомастерских Sears, неразумно завышенный план продаж Enron, трагедия на Эвересте в 1996 году, унесшая жизни

восьми альпинистов. Цели, подчеркнули авторы, — это «рецепт, требующий тщательного соблюдения дозы... и досконального контроля». Даже опубликовали предостережение: «Цели способны вызвать систематические проблемы в организациях по причине недальновидности, неэтичного поведения, завышенных рисков, отсутствия сотрудничества и мотивации»³. Темная сторона целеполагания способна поглотить все преимущества, по крайней мере, так они утверждали.

ОСТОРОЖНО!
Цели способны вызвать систематические проблемы в организациях по причине недальновидности, неэтичного поведения, завышенных рисков, отсутствия сотрудничества и мотивации. Если вы ставите цели в своей организации, то будьте бдительны и осторожны.

Статья вызвала отклик и до сих пор широко цитируется. Предостережения авторов небезосновательны. Как и любую систему управления, OKR можно применять эффективно и неэффективно; цель этой книги — помочь вам использовать их грамотно. Но не обманывайтесь. Для каждого, кто стремится к высоким результатам, цели необходимы.

В 1968 году, когда был основан Intel, профессор психологии Мэрилендского университета предложил теорию, оказавшую на Энди Гроува сильнейшее влияние. Во-первых, Эдвин Лок утверждал, что труднодостижимые цели стимулируют результативность намного эффективнее, чем простые⁴. Во-вторых, *конкретные* труднодостижимые цели дают более высокую отдачу, чем размытые и абстрактные.

В последующие полвека более тысячи исследований подтвердили открытие Лока, которое стало одной из самых

проверенных и доказанных идей во всей теории менеджмента⁵. Девяносто процентов экспериментов в данной области подтвердили, что грамотно сформулированные, амбициозные цели повышают продуктивность.

Год за годом опросы Gallup демонстрируют «глобальный кризис вовлеченности сотрудников». Менее трети работающего населения США «вовлечены, проявляют энтузиазм и интерес к своей работе и организации»⁶. Что касается миллионов не вовлеченных работников, то более половины из них покинули бы свою компанию, если бы им предложили прибавку в 20% или даже меньше. В отрасли технологий двое из троих работников считают, что могли бы найти работу получше в течение двух месяцев⁷.

В бизнесе отчужденность — не абстрактная, философская проблема; она подрывает итоговый результат. Чем выше вовлеченность команды, тем выше прибыль и меньше текучка⁸. Согласно Deloitte, консалтинговой фирмы в области менеджмента и лидерства, «бизнес-лидеры поставили проблему удержания и вовлеченности на второе место, она уступает лишь задаче строительства глобального лидерства»⁹.

Как же добиться вовлеченности? Двухлетнее исследование Deloitte показало, что ни один фактор не оказывает такого влияния, как «конкретные цели, записанные и доступные всем сотрудникам организации... Цели приводят к единству, пониманию и удовлетворению работой»¹⁰.

Целеполагание — не панацея: «Если у людей конфликтующие приоритеты или нечеткие, бессмысленные или произвольные, изменчивые цели, они разочарованы, циничны и демотивированы»¹¹. Эффективная система управления целями — система OKR — объединяет цели с общей миссией команды. Она учитывает задачи и сроки и при этом адаптируется к обстоятельствам. Она обеспечивает обратную связь и отмечает победы, и большие, и маленькие. А главное, она

расширяет наши границы. Она побуждает нас стремиться к тому, что казалось недостижимым.

Как утверждают даже авторы «Бесконтрольного целеполагания», цели «способны вдохновлять сотрудников и улучшать результативность»¹². Именно это я и рассказал в двух словах Ларри, Сергею и компании.

Когда я предложил задавать вопросы, аудитория выглядела заинтригованной. Я понял, что они готовы протестировать OKR, хотя не мог предугадать всю силу их решимости. Сергей сказал: «Нам нужен *хоть какой-то* организационный принцип. У нас его нет, так что этот вполне подойдет». Однако слияние Google и OKR далеко неслучайно; это был судьбоносный союз, безупречная транскрипция генетической информации в РНК Google. OKR стали эластичным, ориентированным на данные аппаратом для свободно развивающегося предприятия, которое ставит информацию во главу угла*. OKR обещали прозрачность команде, которая по умолчанию ставила приоритетом открытость — источников, систем, сети. OKR поощряли «полезные неудачи» и отвагу двух самых дерзких мыслителей своего времени.

Хотя у Ларри и Сергея были совершенно новаторские представления об управлении бизнесом, они знали: если записать цели, весь процесс обретет реальность**. Им нравилась идея сформулировать самое главное — кратко, на одной-двух страницах — и сделать эту информацию доступной

* Как писал Стивен Леви, «Дорр разложил Google на исходные метрики». Google, разрешите представить OKR: идеальная совместимость.

** В начале своего существования Google использовал так называемые фрагменты — краткие, не более трех-четырех строк, отчеты о текущем состоянии дел от каждого сотрудника компании.

всем сотрудникам Google. Они интуитивно понимали, как OKR объединят организацию и благополучно проведут через шторм конкуренции и суматошный процесс роста.

Вместе с Эриком Шмидтом, который два года спустя занял пост CEO Google, Ларри и Сергей дотошно, настойчиво и даже в какой-то степени агрессивно применяли систему OKR. Однажды Эрик сказал писателю Стивену Леви: «Задача Google — стать методичным масштабным новатором. Новатор — значит все новое. Масштабность — умение видеть общую картину и создавать то, что воспроизводимо»¹³. Этот триумvirат привнес решающий ингредиент в успех OKR: убежденность и поддержку на самом вершине.

Как инвестор я уже давно пользуюсь OKR. По мере того как «воспитанники» Google и Intel продолжают «мигрировать» и распространять «заповеди OKR», сотни компаний всех типов и размеров отдают предпочтение структурированному целеполаганию. OKR сродни швейцарским армейским ножам: они универсальны и подходят к любым условиям. Мы наблюдаем их активное применение в технологиях, где быстрота реагирования и командная работа — обязательные требования (помимо фирм, о которых вы прочитаете в этой книге, среди приверженцев OKR можно назвать AOL, Dropbox, LinkedIn, Oracle, Slack, Spotify и Twitter). Однако эту систему также применяют настоящие светила и за пределами Кремниевой долины: Anheuser-Busch, BMW, Disney, Exxon, Samsung. В современной экономике изменения — факт жизни. Мы не можем вечно держаться за то, что работало раньше, и надеяться на лучшее. Мы нуждаемся в надежном инструменте, который проложит нам дорогу впереди всех.

В небольших стартапах, где крайне важно, чтобы все тянули в одном направлении, OKR — инструмент выживания.

Особенно в секторе технологий молодые компании должны расти быстро, чтобы получить финансирование до того, как иссякнет их капитал. Структурированные цели дают кредиторам и спонсорам критерии успеха: *мы собираемся создать данный продукт, и мы проверили рынок, опросив двадцать пять потенциальных клиентов, и вот сколько они готовы заплатить*. В средних, стремительно расширяющихся компаниях OKR — общий язык исполнения. Они уточняют ожидания: *что нужно сделать (причем быстро) и кто над этим работает?* Они объединяют сотрудников вертикально и горизонтально.

В более крупных организациях OKR — неоновые дорожные знаки. Они исключают разрозненность и культивируют единство и сплоченность участников процесса, иногда удаленных друг от друга географически. Поощряя автономность и самостоятельность, они становятся плодотворной почвой для свежих решений, благодаря им даже самые успешные организации стремятся к большему.

Схожие преимущества наблюдаются в некоммерческой области. В благотворительном фонде Билла и Мелинды Гейтс, двадцатимиллиардном стартапе, OKR предоставляют актуальные данные, которые необходимы Гейтсу для того, чтобы сражаться с малярией, полиомиелитом и ВИЧ. Сильвия Мэтьюз Беруэлл, бывшая воспитанница Гейтса, принесла этот процесс в Службу управления и бюджета США, а позднее в министерство здравоохранения и социальных служб, где OKR помогли правительству США побороть вирус Эбола.

Однако, думаю, ни одна компания, даже Intel, не масштабирует OKR так эффективно, как Google. Несмотря на всю свою простоту, дисциплина Энди Гроува требует твердости,

увлеченности, ясного мышления и осознанного общения. Мы не просто составляем список и проверяем его дважды. Мы наращиваем свои мощности, навыки целеполагания, и значимые достижения всегда связаны с трудностями. Однако лидеры Google ни на секунду не колебались. Их жажда знаний и совершенствования остается неутолимой.

Как отметили Эрик Шмидт и Джонатан Розенберг в книге «Как работает Google»*, OKR стали «простым инструментом, который упорядочил этику учредителей и их основной принцип „мыслить масштабно“»¹⁴. В ранние годы Google Ларри Пейдж ежеквартально выделял два дня для личного анализа OKR каждого программного инженера (на некоторых проверках я присутствовал, и аналитическое искусство Ларри — его сверхъестественная способность находить взаимосвязи в таком количестве движущихся частиц — незабываемо). По мере расширения компании Ларри неизменно начинал каждый квартал с марафонского обсуждения целей команды лидеров.

Сегодня, почти через двадцать лет после моего слайд-шоу за столом для пинг-понга, OKR остаются частью повседневной жизни Google. По мере роста и сопутствующей ему сложности лидеры компании вполне могли пристраститься к более бюрократическим методам или отбраковать OKR ради очередного модного поветрия. Напротив, они не свернули с выбранного пути. OKR — помост для компании, которая привыкла к победам, включая семь продуктов с миллиардом пользователей у каждого: Search, Chrome, Android, Maps, YouTube, Google Play и Gmail. В 2008 году общекорпоративный OKR объединил всех вокруг битвы Code Yellow против задержек — «головная боль» Google, слишком медленное скачивание данных из облака¹⁵. OKR по принципу снизу вверх занимают всего «20% времени»,

* Шмидт, Э., Розенберг Дж. Как работает Google. М.: Эксмо, 2018.

оставляя инженерам возможность заниматься перспективными параллельными проектами.

Многие компании придерживаются «правила семи», согласно которому у каждого менеджера могут быть максимум семь прямых подчиненных. В некоторых случаях Google переиначивал это правило на «*минимум семь*» (когда Джонатан Розенберг возглавил производственную команду Google, у него было двадцать подчиненных)¹⁶. Чем больше прямых подчиненных, тем горизонтальнее организационная структура, а это значит, что меньше надзора сверху вниз, выше автономность фронтлайн-сотрудников, а почва для очередного прорыва более плодородна. OKR делают все эти потрясающие факторы возможными.

В октябре 2018 года, в семьдесят пятом квартале своей деятельности, CEO Google планирует совместно со всей компанией оценить достигнутый прогресс по основным целям и ключевым результатам. В ноябре и декабре каждая команда и производственное направление разработают собственный план на следующий год и детализируют его в OKR. «В январе 2019 года, — сообщил мне CEO Сундар Пичаи, — мы представим всей компании топовую стратегию и наши OKR на будущий год»*. В соответствии с традицией компании команда управленцев также оценивает OKR за прошлый год, с беспристрастным препарированием всех ошибок.

В течение следующих недель и месяцев тысячи гуглеров сформулируют, обсудят, пересмотрят и оценят свои

* Сначала Google практиковала ежеквартальные OKR, затем добавила ежегодные, и процесс стал двухуровневым. Сменив Пейджа на посту CEO, Пичаи перешел на одноуровневую ежегодную схему. Чтобы поддерживать динамичный процесс и отслеживать выполнение целей с четко установленными сроками, каждый отдел отчитывается ежеквартально или (иногда) даже каждые шесть недель — фактически это ключевые результаты. В качестве CEO Alphabet Ларри следит за тем, чтобы OKR применялись и в других дочерних компаниях. И до сих пор составляет индивидуальные OKR на квартал.

командные и индивидуальные OKR. Как всегда, у них будет возможность войти в интранет и проверить, как другие команды оценивают свой успех. Они смогут отслеживать влияние своей работы (вертикальное и горизонтальное) и то, как она вписывается в общую стратегию Google.

Почти двадцать лет спустя феерическое видение Ларри выглядит консервативным. На момент выхода книги рыночная капитализация компании-учредителя Alphabet превысила \$700 миллиардов, что делает ее второй самой дорогостоящей компанией в мире. В 2017 году шестой раз подряд Google возглавил список «Лучших работодателей» журнала Fortune¹⁷. Подобный безудержный успех опирается на сильное и стабильное лидерство, богатство технических ресурсов и культуру прозрачности, командной работы и неустанных инноваций. Однако OKR тоже сыграли важную роль. Мне сложно представить работу Googleplex (штаб-квартиры компании) без них; думаю, Ларри и Сергей согласятся со мной.

Как вы увидите, цели и ключевые результаты поощряют ясность, ответственность и неуклонное стремление к совершенству. Эрик Шмидт, к примеру, считает, что OKR «навсегда изменили курс компании».

Десятилетиями я был миссионером-первопроходцем OKR, изо всех сил стараясь распространять влияние гения Энди Гроува с помощью презентации из двадцати слайдов и надежной, проверенной системы. Но у меня всегда оставалось ощущение, будто я мечусь без толку и никак не могу довести дело до конца. Несколько лет назад я решил попробовать снова и отразить всю глубину и ценность темы в печатном виде. Эта книга — и сопутствующий ей сайт whatmatters.com — мой шанс рассказать вам, читателям, о моем давнем увлечении. Надеюсь, оно покажется вам полезным. Со своей стороны, могу заверить, что оно изменило мою жизнь.

Я предложил систему OKR самым амбициозным некоммерческим предприятиям мира и легендарной ирландской рок-группе (вскоре мы поговорим о них подробнее). Я наблюдал, как бесчисленное количество людей пользуется целями и ключевыми результатами для упорядоченного мышления, четкой коммуникации и осознанных действий. Если бы эта книга представляла собой OKR, я бы сформулировал ее амбициозную цель так: помочь людям, *вам*, достичь полноты жизни и самореализации.

Гроув опередил свое время. Обозначение приоритетов, открытый обмен информацией, точные параметры оценки, амбициозные, труднодостижимые цели — вот критерии современной науки целеполагания. Там, где действуют OKR, роль руководства компании невозможно переоценить. Менеджеры становятся коучами, наставниками и архитекторами. Действия — и данные — говорят громче слов.

Если OKR — эффективная система совершенствования операционной деятельности для Google, так почему бы не для вас?

Как и сами OKR, эта книга состоит из двух взаимодополняющих частей. Первая рассматривает основные характеристики системы и то, как она превращает хорошие идеи в блестящее исполнение и удовлетворенность работой. Мы начнем с истории возникновения OKR в Intel под руководством Энди Гроува, где я стал ревностным поклонником системы. Затем обсудим четыре «суперсилы» OKR: обозначение приоритетов, синхронизацию, мониторинг и стремление к выдающимся результатам.

Суперсила 1: приоритизация и обязательства (главы 4–6): результативные организации сосредоточиваются

на том, что важно, а также четко понимают, что не *важно*. OKR помогают лидерам принимать непростые решения. Они повышают эффективность взаимодействия отделов, команд и сотрудников. Исключая сумбурность и путаницу, OKR обеспечивают сосредоточенность, без которой невозможно победить.

Суперсила 2: синхронизация и прозрачность (главы 7–9): благодаря прозрачности, которую дает эта методика, цели каждого — начиная с CEO — доступны всем остальным. Цели компании распространяются на ее сотрудников и команды. Обеспечивая связь между каждым участником процесса и успехом организации в целом, сценарий сверху вниз придает работе смысл. Подчеркивая ответственность и самостоятельность сотрудников в сценарии снизу вверх, OKR стимулируют вовлеченность и новаторство.

Суперсила 3: мониторинг (главы 10 и 11): OKR опираются на данные. Они строятся на регулярных проверках, ранжировании и корректировке целей, а также постоянной переоценке — в духе ответственности без осуждений. Если не удалось достичь ключевого результата, предпринимаются соответствующие действия, чтобы добиться цели либо пересмотреть или заменить ее при необходимости.

Суперсила 4: стремление к выдающимся результатам (главы 12–14): OKR мотивируют совершенствоваться, добиваясь большего, чем мы считали возможным. Проверяя наши границы и предоставляя право на ошибку, они высвобождают креативную, амбициозную сущность.

Часть II книги посвящена применению и влиянию OKR в новом корпоративном мире.

CFR (главы 15 и 16): неэффективность ежегодной проверки производительности породила новую, более надежную альтернативу — непрерывное управление производительностью. Я представлю младшего брата OKR — CFR (обсуждение, обратная связь, признание — *Conversation, Feedback, Recognition*) и покажу, как OKR и CFR могут объединить усилия и вывести лидеров, сотрудников и организации на совершенно новый уровень.

Постоянное совершенствование (глава 17): в качестве примера структурированного целеполагания и постоянного управления производительностью рассмотрим, как роботизированная пиццерия применяет OKR на каждом этапе производства — от кухни до маркетинга и продаж.

Значение культуры (главы 18–20): рассмотрим влияние OKR на рабочую обстановку и то, как они облегчают и ускоряют изменения корпоративной культуры.

Мы заглянем за кулисы и понаблюдаем за работой OKR и CFR в дюжине абсолютно разных организаций, от социальной кампании Боно в Африке ONE Campaign до YouTube и его планов увеличить время просмотра в десять раз. Все эти примеры демонстрируют размах и потенциал структурированного целеполагания и постоянного контроля качества и как они преобразовывают современные методы работы.

Глава 2

Автор OKR

Столько людей так много работают
и так мало достигают.

Энди Гроув

Все началось летом 1975 года, с моей бывшей девушки, которую я хотел вернуть. Энн бросила меня и уехала работать в Кремниевую долину, но я не знал, куда именно. В то время я еще учился в Гарвардской школе бизнеса. Я пересек Йосемити и приехал в Долину, где у меня не было ни работы, ни дома. Несмотря на столь неопределенные перспективы, кое-что я все-таки умел — писать компьютерные программы*. Во время обучения в магистратуре на курсе электротехники Университета Райса я стал одним из основателей компании, которая разрабатывала графические программы для Burroughs, одного из «семи гномов», соперничающих с IBM**. И мне эта работа нравилась.

* Я учился на PDP-11 — оптимальный выбор мини-компьютера для энтузиаста.

** В 1960-х годах Burroughs была одной из восьми основных компьютерных компаний США наряду с IBM, Honeywell, NCR Corporation, Control Data Corporation, General Electric, RCA и UNIVAC (подразделение Remington Rand, затем Sperry Rand, затем просто Sperry). По объемам продаж Burroughs опережала всех конкурентов, за исключением IBM. Фактически IBM с более чем 65% рынка превосходила все остальные семь компаний суммарно, а ситуацию на рынке ЭВМ шутливо называли «IBM и семь гномов» (англ. IBM and the Seven Dwarfs). *Прим. ред.*

Я надеялся, что меня возьмут стажером в одну из компаний с венчурным капиталом, но мне отказали все. В одной фирме мне посоветовали испытать удачу в организации, производящей чипы, которую они финансировали в Санта-Кларе, — Intel. Я позвонил самому высокопоставленному сотруднику Intel, чей телефон мне удалось раздобыть, Биллу Дэвидоу, главе отдела микрокомпьютеров. Когда Билл узнал, что я могу писать бенчмарки, он пригласил меня на встречу.

Штаб-квартира в Санта-Кларе представляла собой открытое пространство из рабочих кабинок с низкими стенами, которые еще не превратились в дизайнерское клише. Билл представил меня менеджеру по маркетингу Джиму Лалли, который, в свою очередь, передал меня своим подчиненным. К пяти часам вечера я обеспечил себе стажировку в компании — восходящей звезде технологического мира. По счастливому стечению обстоятельств свою девушку я нашел там же, она работала в нескольких метрах от меня. Она совсем не обрадовалась, когда я объявился (хотя ко Дню труда мы с Энн уже помирились).

Вводя меня в курс работы, Билл сказал: «Джон, мне бы хотелось кое-что прояснить. Производственный процесс у нас возглавляет один человек — Энди Гроув». В то время Гроув был исполнительным вице-президентом; через двенадцать лет он сменит Гордона Мура на посту CEO. Но Энди также был специалистом по коммуникациям, блестящим координатором, автором задач и целей компании. Все знали, что он тут главный, хотя Гроув казался наименее вероятным кандидатом в Троицу Intel, управлявшую компанией три десятка лет. Гордон Мур был скромным, всеми уважаемым и почитаемым мыслителем, автором одноименного закона — фундамента для экспоненциального масштабирования

технологий: вычислительная мощность компьютера удваивается каждые два года. Роберт Нойс, один из изобретателей интегральных микросхем (микрочипов), был харизматичным дипломатом, послом отрасли, который чувствовал себя как дома и на слушаниях в Конгрессе, и в Wagon Wheel, где часто угощал всех выпивкой (если уж отрываться, так отрывались по полной; так принято в Кремниевой долине).

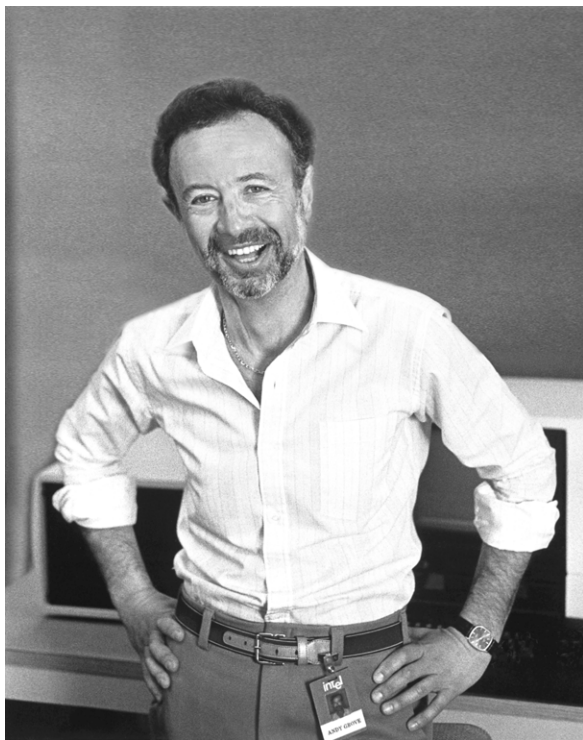
И был Андраш Иштван Гроф, венгерский иммигрант, который в двадцать лет с большим трудом сбежал от нацистов и добрался до США, без денег, не зная языка и с серьезными нарушениями слуха. Он был хладнокровным, всегда собранным и плотным человеком, с кудрявыми волосами и маниакальным драйвом. Благодаря исключительно собственной силе воли и невероятному уму он занял один из высших постов в самой почитаемой организации Кремниевой долины и привел ее к феноменальному успеху. За те одиннадцать лет, что Гроув занимал пост CEO, Intel выплачивал акционерам более 40% годовых.

Intel стал лабораторией Гроува для инноваций в области менеджмента. Он любил учить, и компания получила колоссальную выгоду*. Через несколько дней после того, как меня наняли, я получил вожденное приглашение на курс Intel по организации, философии и экономике (iOPEC) — семинар по стратегии и производственной работе компании. Занятия проводил доктор Энди Гроув.

За один час Гроув рассказал об истории компании, год за годом¹. Он резюмировал основные цели и стремления Intel: чистая прибыль в два раза выше норм отрасли, лидерство

* Как и Стэнфордский университет, где каждый год Андраш Гроф отдавал сто часов своей жизни шестидесяти студентам магистратуры по курсу бизнес-администрирования.

на рынке по каждой линии продукции, которую предлагает компания, «амбициозные задачи» и «возможности для роста» для сотрудников*. Справедливости ради замечу, что примерно то же самое я слышал в школе бизнеса.



Энди Гроув (1983)

А потом он сказал то, что произвело на меня неизгладимое впечатление. Он рассказал о компании Fairchild, где впервые встретился с Нойсом и Муром и стал первооткрывателем в области исследований кремниевой подложки. Fairchild

* Видеозапись семинара можно найти здесь: www.whatmatters.com/grove.

стала золотым стандартом отрасли, но у нее был один серьезный недостаток: отсутствие нацеленности на достижения.

«Там высоко ценились профессиональные знания, — объяснил Энди. — Это был основной критерий, по которому нанимали людей. И именно так люди получали повышение. Мало кого интересовало, умеют ли они превращать свои знания в реальные результаты. В Intel мы придерживаемся прямо противоположного подхода; тут практически неважно, что вы знаете. Важно, что вы можете сделать со своими знаниями или чего можете достичь, что сумеете реализовать. Поэтому слоган компании звучит так: „Intel всегда добивается результата“».

Практически неважно, что вы знаете. Утверждать, что знания вторичны, а исполнение важнее всего, — такого точно не услышишь в Гарварде. Для меня это стало удивительным и абсолютно реалистичным превознесением достижений над регалиями. Однако на этой мысли Гроув не закончил, а приберег лучшее напоследок. За несколько завершающих минут он обрисовал систему, которую начал применять с 1971 года, когда Intel было всего три года. Таким стало мое знакомство с искусством целеполагания. Я был восхищен.

Приведу несколько подлинных фрагментов речи самого основателя OKR*.

«Итак, ключевые слова — цели и ключевой результат. Цель — это направление: „Мы хотим доминировать на рынке компонентов для микрокомпьютеров средней ценовой категории“. Это цель. Вот куда мы движемся. Ключевые результаты на этот квартал: „Заключить

* Представьте себе легкий венгерский акцент, от которого Гроув так и не избавился.

десять новых соглашений с клиентами по 8085“ — один ключевой результат, контрольный рубеж. Это разные понятия...

Ключевой результат должен быть измеримым. В конце заданного периода вы должны посмотреть на результаты работы и уверенно ответить на вопрос: „Я выполнил задачу или нет? Да? Нет?“. Все просто. И никакой критики.

Мы добились доминирования на рынке комплектующих для микрокомпьютеров средней ценовой категории? Об этом мы станем спорить в течение нескольких лет, но в следующем квартале точно будем знать, заключили мы десять новых соглашений или нет».

Это была «очень, очень простая система», как сказал Гроув, зная, что простота для инженеров — словно кошачья мята для котов. На первый взгляд концепция казалась вполне логичной, разумной — и вдохновляющей. По сравнению с приевшимися менеджерскими установками того времени Гроув создал нечто совершенно новое и оригинальное. Строго говоря, его «цели и ключевые результаты» не возникли на пустом месте. У этого процесса был предшественник. В поиске своего пути Гроув последовал за легендарным уроженцем Вены, неутомимым возмутителем спокойствия, первым великим современным гуру менеджмента Питером Друкером.

Наши MBO-предшественники

В начале XX века праотцы теории менеджмента Фредерик Уинслоу Тейлор и Генри Форд первыми стали систематически измерять результаты работы и анализировать способы их улучшения. Они считали, что самая эффективная

и прибыльная организация — авторитарная*. Научный менеджмент, как писал Тейлор, состоит из «точного знания того, что вы хотите от своих рабочих, и контроля, чтобы они добились этого оптимальным и наиболее дешевым способом»². В результате, как отмечал Гроув, появилась «жесткая иерархия: были те, кто отдавал приказы, и те, кто выполнял приказы беспрекословно»³.

Полвека спустя Питер Друкер — профессор, журналист, историк — разбил модель Тейлора — Форда в пух и прах. Он выдвинул новый идеал менеджмента, нацеленный на результаты и при этом гуманистический. Корпорация, писал он, должна быть сообществом, «основанным на доверии и уважении к работникам, а не только механизмом получения прибыли». Более того, он утверждал, что цели компании нужно обсуждать с подчиненными. Вместо традиционного кризисного менеджмента он предложил баланс долгосрочного и краткосрочного планирования, основанного на конкретных данных и дополненного регулярными обсуждениями между коллегами.

Друкер стремился наметить «принцип менеджмента, который развивал бы индивидуальные способности и ответственность и в то же время давал общее направление для планирования и видения, регулировал командную работу и согласовал индивидуальные цели с общим благом»⁴. Он буквально сформулировал сущность человеческой природы: когда люди помогают выбирать направление работы, они

* Более прогрессивную модель, на которую в то время мало кто обратил внимание, выдвинула социальный работник из Массачусетса Мэри Паркер Фоллет. В статье «Отдавая приказы» (1926) Фоллет утверждала, что совместное принятие решений и сотрудничество между менеджерами и сотрудниками дает гораздо более эффективный результат. Там, где Тейлор и Форд видели иерархию, Фоллет увидела сетевую организацию.

с большей вероятностью достигнут цели. В 1954 году в своей фундаментальной работе «Практика менеджмента» Питер Друкер* назвал данный принцип «управлением по целям и самоконтролю». Это и стало фундаментом и генезисом ОКР Энди Гроува.

В 1960-х годах управление по целям, или МВО, как его называли, прижилось в ряде дальновидных компаний. Самой известной из них была Hewlett-Packard, где МВО стало частью знаменитого «метода HP»**. Постепенно компании научились выделять небольшое количество основных приоритетов и сосредоточенно работать над ними. Результаты впечатляли. Метаанализ семидесяти исследований показал, что грамотное применение МВО приносит рост продуктивности на 56% по сравнению с 6% при низкой вовлеченности сотрудников⁵.

Однако со временем недостатки МВО стали очевидны. Во многих компаниях цели все равно планировались и вяло спускались сверху вниз. Иногда они застаивались из-за отсутствия постоянного обновления; застревали и заглушались в автономных подразделениях или сводились к ключевым показателям результативности (KPI), цифрам без души и контекста. Хуже всего, что МВО привязывалось к зарплате и бонусам. Если рискованные решения подвергаются штрафу, зачем рисковать? К концу 1990-х годов система утратила популярность. Даже Друкер критиковал ее. По его словам, МВО — «всего лишь очередной инструмент», а «не идеальное лекарство для эффективного менеджмента»⁶.

* Друкер, П. Практика менеджмента. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

** Руководители Hewlett-Packard считают, что успех их компании определяется ее философией, ориентированной на людей. Эта философия получила название «Особый метод Hewlett-Packard». *Прим. ред.*

Оценка результатов

Квантовый скачок Энди Гроува состоял в применении принципов промышленного производства к «мягким профессиям», административным, профессиональным и менеджерским функциям. Гроув стремился «создать условия, которые ставят во главу угла результаты»⁷, и избежать того, что Друкер назвал ловушкой активности: «Акцент на результатах — ключ к росту продуктивности, в то время как рост активности может привести к прямо противоположным итогам». На конвейере легко отличить конкретный результат работы от бесплотной активности. А вот когда сотрудникам платят за то, чтобы они думали, все намного сложнее. Гроув пытался решить две загадки: как определить и измерить результаты работников интеллектуального труда? И что можно сделать, чтобы повысить эти результаты?

Гроув был приверженцем научного менеджмента. Он читал все, что только мог найти опубликованного, из развивающейся области поведенческой науки и когнитивной психологии. Хотя новомодные теории предлагали более приятный способ вовлечь людей в работу, чем во время расцвета эпохи Генри Форда, контролируемые университетские эксперименты не подтверждали, что один стиль лидерства лучше другого. Было сложно удержаться от вывода, что оптимального менеджерского стиля просто не существует». В Intel Энди брал на работу «целеустремленных интровертов»⁸ по собственному образу и подобию, людей, которые решали проблемы быстро, объективно, систематично и навсегда. Как и Гроув, они научились бороться с проблемами, никого не обвиняя. Они отказались от интриг и политики, чтобы принимать оперативные, обоснованные совместные решения.

Intel опирался на конкретную систему в каждой сфере производства. Воздавая должное Друкеру, Гроув назвал свою систему целеполагания iMBO (Intel Management by Objectives). На практике, однако, она значительно отличалась от классической MBO. Гроув редко обозначал цели и задачи, не привязывая их к конкретным «ключевым результатам» (его термин). Чтобы исключить путаницу, я буду называть его подход OKR — этот акроним я позаимствовал из лексикона мастера. Практически во всех аспектах новый метод отрицал старый.

Таблица 1. MBO против OKR

MBO	Intel OKR
«Что»	«Что» и «Как»
Ежегодно	Ежеквартально или ежемесячно
В частном порядке, автономно	Публично и прозрачно
Сверху вниз	Снизу вверх или горизонтально (примерно поровну)
Связано с компенсацией	В основном не зависит от компенсации
Не приемлет риска	Напористый и амбициозный

К 1975 году, когда я пришел в Intel, система OKR Гроува работала на полную мощность. Каждый работник интеллектуального труда в компании формулировал ежемесячные индивидуальные OKR. Через несколько дней после семинара iOPES мой руководитель предложил мне сделать то же самое. Мне поручили писать бенчмарки для 8080, новейшего продукта Intel на рынке восьмибитных микропроцессоров, где

компания доминировала. Я должен был показать, что наш чип более эффективен и спокойно обойдет конкурентов.

Мои OKR в компании Intel канули в Лету, но я никогда не забуду их главные пункты:

Цель

Продemonстрировать превосходство микропроцессора МП 8080 над Motorola 6800.

Ключевые результаты

(оцениваются по следующим критериям)

1. Написать пять бенчмарков.
2. Разработать демоверсию.
3. Составить тренировочные материалы по продажам для «полевой группы».
4. Опросить трех клиентов для проверки эффективности материала.

Жизненная сила Intel

Помню, как распечатал свои OKR на IBM Selectric (до появления первого коммерческого лазерного принтера оставался еще целый год) и повесил на стене кабинета, чтобы видели все проходящие мимо. Я никогда не работал в компании, где было принято записывать свои цели, не говоря о том, чтобы знать цели остальных сотрудников, включая CEO. Для меня это стало озарением, ориентиром. И, кроме всего прочего, освобождением. Когда коллеги приходили ко мне в середине квартала с просьбой составить новые спецификации, я знал, что могу отказаться без всяких последствий: OKR стали моей опорой и оправданием, так как демонстрировали всей компании мои приоритеты.

В эпоху Энди Гроува OKR стали жизненной силой Intel. Они были на первом плане на еженедельных индивидуальных встречах, на собраниях сотрудников компании раз в две недели, ежемесячных и ежеквартальных обзорах работы отделов. Именно так Intel управлял десятками тысяч людей, чтобы добиться травления миллионов линий кремния и меди с точностью до микрона. Производство полупроводников — бизнес непростой, без упорства ничего не получится. OKR служили постоянным напоминанием о том, что должны делать наши команды. Они точно указывали нам, чего мы достигли — или нет.

Помимо разработки бенчмарков я тренировал команду продаж Intel. Шли недели. До Гроува дошли слухи, что самый компетентный человек по МП 8080 — двадцатичетырехлетний стажер. В один прекрасный день он буквально ошарашил меня: «Дорр, ты едешь со мной в Европу»; для стажера это казалось предложением слишком поспешным. Однако вместе с Гроувом и его супругой Эвой я посетил Париж, Лондон и Мюнхен. Мы провели тренинг для европейской команды продаж, встретились с тремя крупными потенциальными клиентами и заполучили двух постоянных. Я делал все, что мог. Ужинал в мишленовских ресторанах, где Гроув демонстрировал фантастические знания энологии. Я ему нравился, а он внушал мне благоговение: вот кто умел жить на широкую ногу.

Вернувшись в Калифорнию, Энди попросил Билла Дэвидау написать подтверждение, что на будущий год меня ждет работа. То лето стало для меня летом поразительных открытий до такой степени, что я чуть не ушел из Гарварда. Я решил, что в Intel смогу научиться гораздо большему. В итоге нашелся компромисс: я вернулся в Массачусетс и работал с клиентом компании Digital Equipment Corporation, помогая, вопреки их

крикам и воплям, затащить их в эпоху МП. Я окончил последний семестр, вихрем умчался обратно в Санта-Клару и следующие четыре года посвятил Intel.

Энди Гроув, воплощение OKR

Середина 1970-х годов ознаменовала рождение отрасли ПК, свежие идеи били ключом, а новые компании росли как на дрожжах. Я занимал далеко не самое высокое место в иерархии фирмы — продакт-менеджер первого года работы, — но у меня с Гроувом сложились хорошие отношения. В один весенний день я буквально взял его в охапку и повез на первую компьютерную ярмарку Западного побережья в Сан-Франциско, в Civic Auditorium. Там бывший управленец Intel демонстрировал Apple II, шедевр графического дисплея. Я сказал: «Энди, операционная система у нас уже есть. Мы делаем микрочип. У нас есть компиляторы; мы лицензировали BASIC. Intel должен создать персональный компьютер». Но пока мы ходили по рядам мимо продавцов с пластиковыми пакетами чипов и компонентов, Гроув сказал: «Нет, это все любители. Нам нечего делать в этом бизнесе». Моя грандиозная мечта рухнула. Intel так и не вышел на рынок ПК.

Хотя он не любил демонстрировать свои чувства, Гроув мог быть отзывчивым лидером. Когда он видел, что менеджер не справляется, он старался подобрать ему другую должность — иногда нижестоящую, — где тот мог бы преуспеть и вернуть себе уверенность и уважение окружающих. Энди вообще любил решать проблемы; как отметил один из историков Intel, казалось, что «он точно знает, чего хочет и как этого достичь»^{*9}. Он был, если можно так выразиться, ходячим OKR.

^{*} Курсив мой.

Intel появился в эпоху «движения за свободу слова» Университета Беркли и «детей-цветов»* в Хейт-Эшбери. Пунктуальность была не в чести среди молодежи, даже среди инженеров, и компании с трудом заставляли новых сотрудников приходить на работу вовремя. Тогда Гроув повесил лист учета при входе в наш офис, чтобы выявить всех, кто приходил после 8:05 — мы называли его списком опоздавших. Каждое утро, ровно в 9:00, Гроув забирал список (в те дни, когда я запаздывал, я старался перехитрить систему и отсиживался на парковке до 9:05). И хотя ни одного человека не сократили из-за опозданий, список демонстрировал, как важна самодисциплина в бизнесе, где нет места для ошибок.

Гроув был строг ко всем, и в первую очередь к себе. Человек, достигший всего собственными силами, он гордился этим и вполне мог вести себя высокомерно. Он не выносил дураков, бесцельных собраний или плохо сформулированных предложений. У себя на столе он держал набор резиновых печатей, на одной из них было написано «Чушь собачья». Лучший способ решить проблему управления, как он считал, — «креативная конфронтация», то есть «прямой и беззащитный разговор»**.

Несмотря на бурный нрав Энди, он был простым парнем, вполне доступным и общительным, открытым для любых интересных идей. Как он однажды рассказал *The New York Times*, менеджеры Intel «оставляют свои короны за дверью,

* Речь идет о хиппи — представителях философии и субкультуры, возникшей в 1960-х годах в США. Основным принципом хиппи являлось ненасилие. Они часто вплетали в волосы цветы, раздавали их прохожим и вставляли в оружейные дула полицейских и солдат, а также использовали лозунг *Flower Power* («сила», или «власть цветов»), поэтому их стали называть «детьми цветов». *Прим. ред.*

** Мы видим влияние Гроува на Стива Джобса, с которым его связывали близкие и непростые отношения.

когда идут на собрание»¹⁰. Каждое крупное решение, объяснял он, должно начинаться «со свободного обсуждения... по сути своей, процесса равноправного». Верный путь добиться его уважения — выразить несогласие, отстаивать свою позицию и — в идеале — оказаться правым.

После того как я отработал восемнадцать месяцев продакт-менеджером, Джим Лалли — в то время глава системного маркетинга, потрясающий ментор и мой личный герой — сказал мне: «Дорр, если в один прекрасный день ты захочешь стать по-настоящему хорошим управляющим, нужно идти в поле, продавать, получать отказ и учиться „сдавать нормативы“. Даже если ты лучше всех разбиваешься в технологиях, твой успех или провал зависит от продаж твоей команды».

Я выбрал Чикаго. В 1978 году, после того как мы с Энн поженились, я стал техническим торговым представителем на Среднем Западе. Лучшая работа в моей жизни! Мне нравилось помогать клиентам повышать эффективность работы аппаратуры для диализа или светофоров. Мне нравилось продавать МП Intel, «мозговой центр» компьютера, и у меня неплохо получалось (это наследственное; мой отец, Лу Дорр, инженер-механик, любил людей и любил продавать им). Так как я сам написал все бенчмарки, продукт я знал как свои пять пальцев. На первый год моя квота продаж составляла ни много ни мало \$1 миллион, но я превзошел ее.

После Чикаго я вернулся в Санта-Клару в качестве директора по маркетингу. Мне пришлось нанять небольшую команду, направлять работу людей и оценивать ее в соответствии с ожиданиями. Мои навыки подверглись серьезной проверке, именно тогда я по-настоящему оценил систему целеполагания Гроува. С помощью менеджера Intel, ставшего моим коучем в этом процессе, я добился дисциплины и последовательности. Я опирался на OKR, чтобы общаться с командой

четко и понятно, помогая людям выполнять самую важную работу. Ничто не давалось мне легко: так начался второй, гораздо более серьезный уровень изучения целей и ключевых результатов.

В 1980 году в Kleiner Perkins появилась возможность применить мои технические знания в работе с новыми компаниями. Энди никак не мог понять, почему я хочу покинуть Intel: для него компания была важнее всего в жизни, за исключением, возможно, внуков. Он обладал удивительной способностью забраться к вам в сердце, вынуть его и держать в своих руках прямо у вас на глазах. В то время президент компании, он сказал мне: «Да ладно тебе, Дорр, разве ты не хочешь стать CEO с полной свободой действий? Я поставлю тебя во главе программного отдела». Такого бизнеса еще не существовало, но его можно было создать. Затем Энди добил меня: «Джон, венчурный капитал — это же не настоящая работа. Это как агент по недвижимости».

Наследие Энди Гроува

Энди Гроув скончался в возрасте семидесяти девяти лет после многолетней стоической борьбы с болезнью Паркинсона, и The New York Times назвала его «одним из самых уважаемых и влиятельных личностей эры компьютеров и интернета»¹¹. Он не был бессмертным теоретиком, как Гордон Мур, или эпохальной публичной фигурой, как Боб Нойс. И он не опубликовал столько работ, чтобы покоиться бок о бок с Питером Друкером в пантеоне менеджерской философии. Однако Гроув изменил нашу жизнь. В 1997 году, через тридцать лет после его экспериментов в Fairchild, журнал Time назвал его «Человеком года», «человеком, который добился потрясающего взлета мощи и инновационного потенциала микрочипов»¹². Энди Гроув сочетал

в себе редкие качества блестящего технолога и лучшего руководителя своего времени. Нам его очень не хватает.

OKR: основные принципы доктора Гроува

Суть здоровой культуры OKR — бескомпромиссная честность, отказ от личных интересов, глубочайшая преданность команде — была неотъемлемой частью характера Энди Гроува. Однако именно его практический подход и менталитет инженера заставили систему работать. OKR — его наследие, самая ценная и надежная менеджерская практика. Перечислю несколько уроков, которым я научился в Intel от самого мастера и от Джима Лалли, ученика Энди и моего наставника.

Чем меньше, тем больше. «Всего несколько аккуратно выбранных задач, — писал Гроув, — четко демонстрируют, чему мы говорим „да“, а чему — „нет“». Ограниченное количество OKR на каждый цикл — максимум три-пять — приводит к тому, что компании, команды и сотрудники выбирают только самое важное. В целом каждая цель должна быть привязана максимум к пяти ключевым результатам (см. главу 4).

Формулировать цели снизу вверх. Чтобы добиться вовлеченности, следует поощрять команды и сотрудников, чтобы они самостоятельно формулировали примерно половину своих OKR, консультируясь с менеджерами. Когда все цели ставятся сверху вниз, это разрушает мотивацию (см. главу 7).

Ничего не навязывать. OKR — совместный социальный контракт по формулировке приоритетов и методов оценки результатов. Даже после окончания дебатов по рассмотрению целей компании ключевые результаты еще можно обсуждать. Синхронизация необходима

для максимально эффективного достижения цели (см. главу 7).

Не забывать про гибкость. Если климат изменился, цель перестала быть практичной и актуальной, ключевые результаты можно модифицировать или даже отбросить посреди рабочего цикла (см. главу 10).

Не бойтесь неудач. «Результат будет лучше, — писал Гроув, — если все стремятся к такому уровню достижений, который выходит за пределы их сегодняшних возможностей... Подобное целеполагание крайне важно, если вы хотите добиться наивысшей результативности от себя и своих подчиненных». Хотя конкретные приоритетные OKR необходимо выполнить в полной мере, амбициозные, сверхплановые OKR должны быть предельно сложными и даже недостижимыми. «Завышенные цели», как их называл Гроув, ведут организацию к новым высотам (см. главу 12).

Инструмент, а не оружие. Система OKR, писал Гроув, «призвана отрегулировать работу человека — дать ему секундомер, чтобы он сам измерил свои результаты. Это не юридический документ для аттестации». Чтобы поощрять готовность рисковать и избежать неуместной осторожности, OKR и бонусы лучше разделить (см. главу 15).

Терпение, решительность. Каждый процесс требует проб и ошибок. Гроув учил студентов iPOEC, и Intel «много раз спотыкался», применяя OKR: «Мы плохо понимали основную цель этой системы. И далеко не сразу стали грамотно использовать ее». Компании может понадобиться до четырех-пяти квартальных циклов, чтобы в полной мере постичь систему, и еще больше времени, чтобы обрести зрелость и научиться ставить цели.

Глава 3

Operation Crush: Intel

Билл Дэвидоу

*Экс-вице-президент, отдел
микрокомпьютерных систем*

Operation Crush — борьба за выживание молодой корпорации Intel — тема нашего первого детального рассказа об эффективности OKR. Crush иллюстрирует все четыре суперсилы OKR: приоритизацию, синхронизацию, мониторинг и стремление к выдающимся результатам. А главное, она показывает, как система целеполагания направляет множество отделов и тысячи сотрудников к достижению общей цели.

Под конец моей работы в Intel компания столкнулась с опасностью, грозившей уничтожить ее. Под руководством Энди Гроува топ-менеджмент перезапустил приоритеты компании всего за четыре недели. OKR позволили Intel воплотить план битвы четко, аккуратно и предельно быстро. Вся рабочая сила компании сосредоточилась на одной феноменальной цели.

Еще в 1971 году инженер Intel Тед Хофф изобрел оригинальный МП — многофункциональный «компьютер на чипе». В 1975 году Билл Гейтс и Пол Аллен разработали МП третьего поколения Intel 8080 и запустили революцию ПК. К 1978 году Intel разработал первый высокоэффективный 16-битный МП,

8086, который был успешно принят на рынке. Но вскоре он уступил место двум более быстродействующим чипам, которые было легче запрограммировать, — Motorola 68000 и новый Zilog Z8000.

В конце ноября 1979 года региональный менеджер по продажам Дон Бакаут прислал в штаб-квартиру компании восьмистраничное сообщение, полное отчаяния. Начальник Бакаута, Кейси Пауэлл, переслал его Энди Гроуву, занимавшему в то время пост президента и исполнительного директора Intel. Сообщение послужило тревожным звонком и ознаменовало начало корпоративного крестового похода. Через неделю управленцы компании собрались, чтобы обсудить дурные вести. Еще через неделю была созвана оперативная группа из лучших специалистов компании для планирования контрудара Intel. Все согласились, что Zilog нельзя назвать серьезной угрозой, а вот Motorola, отраслевой Голиаф и международный бренд, представляла собой явную опасность. Джим Лалли задал тон надвигающейся войне:

«Только одна компания соперничает с нами, и это Motorola. МП 68000 — наш конкурент. Нужно уничтожить Motorola, это наша цель, разбить этих ублюдков к чертям собачьим. Мы пройдемся по ним катком и убедимся, что они уже никогда не поднимут голову»¹.

Это и стало лозунгом Operation Crush*, кампании по возвращению Intel ее полноправного места лидера рынка. К январю 1980 года, вооружившись для воодушевления войск видеозаписью выступления Энди Гроува, команды Crush были

* Название позаимствовали у футбольного клуба «Денвер Бронкос», который в конце 1970-х годов использовал мощный метод защиты под названием Orange Crush.

разосланы в полевые офисы по всему миру. Ко второму кварталу торговые представители Intel полностью освоили новую стратегию. К третьему кварталу они поставили перед собой самую дерзкую задачу в истории технологий: две тысячи ключевых соглашений с клиентами по установлению МП 8086 в их приборы и устройства. К концу календарного года они обратили противника в бегство и одержали оглушительную победу.

Ни один из продуктов Intel не был модифицирован для кампании Crush. Но Гроув и его команда управленцев изменили принципы привлечения клиентов. Они перекроили свой маркетинг, чтобы сделать акцент на сильные стороны компании. Они продемонстрировали клиентам ценность долгосрочных систем и услуг по сравнению с более простыми в использовании, но краткосрочными системами. Они перестали продавать программистам и начали продавать гендиректорам.

Гроув предложил Биллу Дэвидоу, главе отдела микрокомпьютерных систем, возглавить производственный процесс. За свою долгую карьеру инженера, управляющего, специалиста по маркетингу, венчурного инвестора и писателя Билл внес весомый вклад в нашу отрасль. Но одно из его творений особо дорого моему сердцу: Билл привил критически важную соединительную ткань в систему OKR — фразу «оценивать по следующим критериям», или «О.С.К.». К примеру: «Мы добьемся *цели*; оценивать по следующим критериям: *ключевые результаты...*» Эти слова определенно внесли ясность.

В 2013 году на открытой дискуссии, организованной калифорнийским Музеем истории компьютеров, ветераны Crush вспоминали значение структуры целеполагания в Intel и то, как OKR использовались «непосредственно в окопах»². OKR для кампании Operation Crush, изложенные на 42 страницах,

стали классикой жанра: привязанные к срокам, абсолютно однозначные, со всеми «что» и «как». И, главное, они работали.

Как сказал Джим Лалли: «Я скептически относился к целям и ключевым результатам, пока Гроув не объяснил мне, почему они так важны. Если скажешь людям, что нужно отправиться в Центральную Европу, и кто-то поедет во Францию, кто-то в Германию или Италию, в этом мало хорошего — по крайней мере, если вы хотели собрать их в Швейцарии. Если векторы указывают в разных направлениях, результат равен нулю. Но если развернуть всех в одном направлении, результат станет максимальным. Это и было основным аргументом Гроува, и он сказал, что теперь мне придется учить этому других».

Как рассказывает Билл Дэвидоу, OKR были тайным оружием Гроува в Operation Crush. Они настроили на турборежим многогранную, многопрофильную организацию и затем продвинули ее вперед с удивительной легкостью. Против объединенной, целеустремленной Intel у Motorola не осталось ни единого шанса.

Билл Дэвидоу: Система ключевых результатов — метод Энди Гроува для формирования нужной стратегии. Энди был всецело предан одной цели — сделать Intel величайшей компанией. Он не приветствовал иных интересов; Intel должна была стать смыслом вашей жизни. Ваши цели и ключевые результаты служили фундаментом этого стремления.

Когда достигаешь высокого уровня в менеджменте, начинаешь обучать; этим и занимался Энди. Цели и ключевые результаты вошли в систему менеджмента Intel, но они оставались также философией, фундаментальной системой обучения. Нас всех учили, что все измерять гораздо лучше.



Энди Гроув и Билл Дэвидов, штаб-квартира Intel (1980)

Вместе с Энди мы записали наши основные цели на собраниях управленцев. Мы сели за стол и приняли решение: «Вот оно». Как менеджер отдела я преобразовал в свою цель все актуальные ключевые результаты компании. Я предложил их команде управленцев, и целую неделю мы обсуждали план действий на следующий квартал.

Система получилась настолько мощной, потому что Энди достаточно было сказать: «Вот чем займется корпорация», — и все из кожи вон лезли, чтобы выполнить задачу. Мы были частью команды победителей и не собирались сдаваться.

На более низких уровнях OKR сотрудников могут на сто процентов практически отражать их собственную работу. Но у менеджеров есть еще и дополнительные повседневные обязанности. Если моя задача — вырастить прекрасный розовый куст, само собой разумеется, что я также должен позаботиться о зеленой лужайке. Вряд ли у меня когда-нибудь

был ключевой результат, гласивший: «Следить за дисциплиной и настроением коллектива». Мы записывали только то, что требовало особого внимания.

Неотложная задача Intel

В декабре 1979 года я отправился на собрание управляющего состава компании с целым списком жалоб. Я считал, что продавцы могли бы поактивнее набирать заказы по МП 8086. Я хотел подстегнуть их, чтобы они дали отпор конкурентам и снова поверили в себя. И Энди поручил мне решить эту проблему: я стал отвечать за проведение Operation Crush.

МП 8086 сам по себе не принес огромного дохода, но его появление породило широчайший волновой эффект. Мой отдел продавал инструменты проектирования — системы разработки софтвера — для систем, использовавших МП Intel. Хотя мы росли как на дрожжах, многое зависело от выбора клиентов. Когда Intel предложил рынку 8086, мы заполучили контракты на EPROM (программируемый, доступный только для чтения чип, изобретенный в Intel в 1971 году) и периферийные чипы и контроллеры. В сумме они стоили в десять раз больше первоначальных продаж. Но если бы 8086 исчез с рынка, исчезли бы и мои системы.

Так что ставки были высоки. Создав себе репутацию поставщика микросхем, Intel оказался заложником ситуации. Недавно мы утратили лидирующее положение по DRAM (самому распространенному и экономичному типу оперативной памяти), уступив стартапу, и нам никак не удавалось вернуть себе удачу. Японские компании еще больше портили ситуацию, планируя пошатнуть наши позиции на прибыльном рынке EPROM. МП оставались последней надеждой Intel на будущее, и нам во что бы то ни стало нужно было выйти

в лидеры. До сих пор помню первый слайд одной из презентаций:

Crush, цель: подчеркнуть неотложность ситуации и запустить критически важные, охватывающие всю корпорацию решения и план действий, чтобы решить проблему с конкурентами, представляющую собой настоящую угрозу существованию компании.

Наша оперативная группа собралась во вторник 4 декабря. Многочасовые встречи проходили три дня подряд. Перед нами стояла интеллектуальная задача собрать гигантский пазл, не оставалось времени на переконструирование 8086, так что мы стали думать — что продавать и как вернуть конкурентное преимущество над Motorola.

Я был уверен, что мы победим, если сформулировать новое сообщение. Нужно убедить клиентов, что МП, которые они выбирают сегодня, станут их самым важным решением на десять лет вперед. Конечно, Motorola могла возразить: «Наш набор команд намного понятнее». Но им не угнаться за нашей обширной продуктовой линейкой и уровнем эффективности систем, как и сравниться с нашей потрясающей техподдержкой и низкими ценами. Мы напомним людям, что благодаря периферийным устройствам Intel их продукция выходит на рынок быстрее и дешевле. Благодаря инструментам проектирования Intel их инженеры работают намного эффективнее.

Motorola — крупная многопрофильная компания, производившая все — от приемо-передающих радиоустановок до карманных телевизоров. Intel же — лидер технологий, ставящий акцент на чипах памяти и МП, а также системах их поддержки. Кому бы вы позвонили в случае возникновения проблем? На кого бы рассчитывали?

У нас была масса блестящих идей, которые предстояло выстроить в единую систему. Джим Лалли написал их

на доске: «Издать каталог перспективной продукции», «Составить торговую презентацию для пятидесяти семинаров, где участники получают каталог». К пятнице мы подготовили план по мобилизации компании. К следующему вторнику мы получили одобрение своей программы из девяти шагов, включая многомиллионные расходы на рекламу, чего Intel еще никогда не делал. Через неделю торговых представителей компании ознакомили с новой стратегией, и они были рады засучить рукава: ведь именно они предупредили нас о кризисе.

Все это произошло перед Рождеством.

Motorola отличалась потрясающим менеджментом, но совершенно иными насущными проблемами. Когда Кейси Пауэлл обозначил проблему, мы отреагировали в течение двух недель. Когда мы отправили Motorola в нокаут, они не смогли так же быстро отреагировать. Менеджер Motorola сказал мне: «Чтобы забронировать билет на самолет из Чикаго в Аризону, мне понадобилось больше времени, чем вам для запуска кампании».

Корпоративная цель Intel

Добиться того, чтобы 8086 стал самым эффективным
16-битовым семейством МП.

Оценивать по следующим критериям:

Ключевые результаты (K2 1980)

1. Разработать пять бенчмарков, чтобы продемонстрировать превосходство семейства 8086 (практическое применение).
2. Перекомпоновать пакет продукции 8086 (маркетинг).
3. Ввести 8-МГц чип в производство (инжиниринг, производство).
4. Испытать математический сопроцессор не позднее 15 июня (инжиниринг).

Intel достиг совершенства в умении формулировать выводы и общие правила и превращать их в актуальные, скоординированные программы. Каждый из наших девяти проектов стал ключевым результатом. Представляю вам корпоративные OKR кампании Crush и связанные с ними OKR инженеров на второй квартал 1980 года.

Цели инжиниринга (К2 1980)

Доставить 500 чипов 8086 с частотой 8 МГц в CGW к 30 мая.

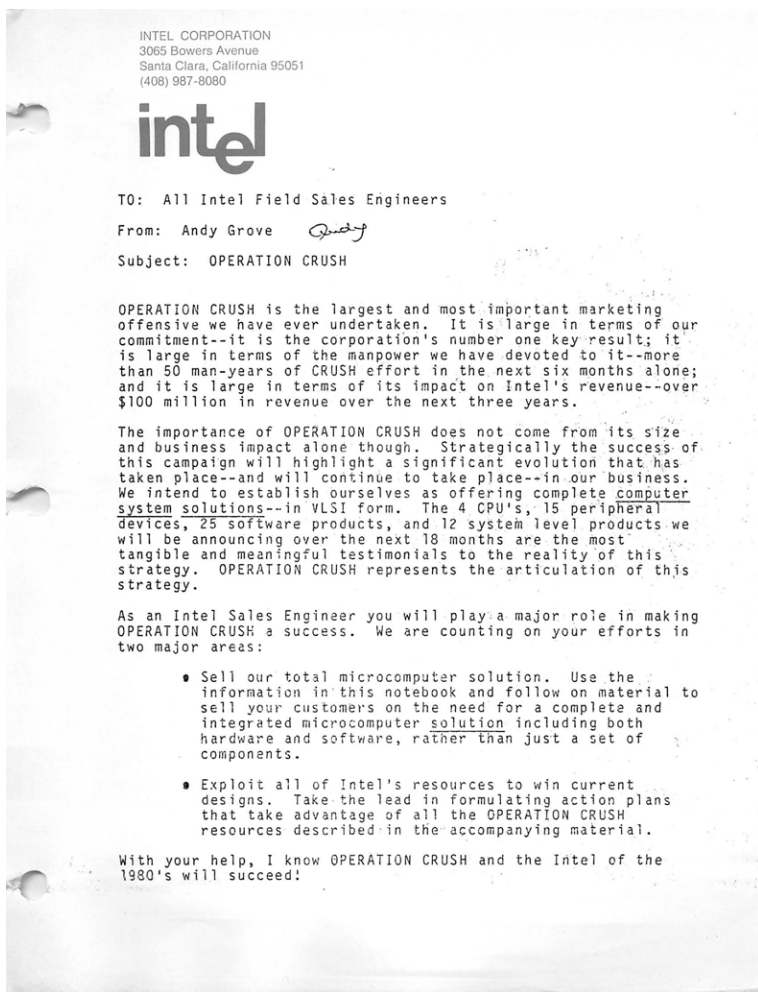
Ключевые результаты

1. Подготовить окончательные схемы для фотошаблона к 5 апреля.
2. Подготовить маски для версии 2.3 к 9 апреля.
3. Подготовить тестовые пленки к 15 мая (наверное, к 15 апреля).
4. Приступить к производству не позднее 1 мая.

Разворот на 180 градусов

Достаточно быстро, всего через год, Боб Нойс и Энди Гроув объявили о начале операции Crush в гостинице Hyatt House (Сан-Хосе). Их наставление менеджменту компании было простым и понятным: «Мы собираемся стать лидерами по 16-битовым МП. Это наша цель». Энди объяснил, что нужно делать и почему и что мы должны рассматривать Crush в качестве приоритета, пока не достигнем цели.

На собрании было почти сто человек. Сообщение сразу же подхватили менеджеры двух первых уровней, а через сутки и третьего. Информация распространялась молниеносно. В то время капитализация Intel приближалась к \$1 миллиарду, и компания решила резко изменить курс. До сих пор я не встречал ничего подобного.



Энди Гроув мобилизует войска перед Operation Crush (январь 1980 г.)*

И все происходившее было бы невозможно без ОКР. Проведи Энди собрание в Сан-Хосе без этого, как бы он запустил одновременно такое количество Crush-задач? Сложно даже

* Перевод на с. 331. Прим. ред.

сказать, сколько раз я видел, как люди выходят с собрания и говорят: «Я собираюсь покорить мир»... но даже через три месяца ничего не меняется. Люди заряжаются энтузиазмом, но не знают, что делать дальше. В период кризиса необходима система, фундамент для трансформации, причем как можно быстрее. Вот что сделала система ключевых результатов для Intel. Она предоставила менеджменту инструмент для быстрого воплощения планов. И когда люди отчитывались о проделанной работе, у нас были выработаны четкие, бескомпромиссные критерии оценки.

Crush представлял собой тщательно отобранные OKR, инициированные в основном сверху, но со значительным вкладом всех сотрудников компании. На уровне Энди Гроува или даже на моем невозможно знать все подробности технической стороны дела — как можно выиграть битву. Многое идет снизу вверх. Можно поручить людям навести порядок, но разве вы должны указывать, какую швабру использовать? Когда топ-менеджмент говорил: «Нужно разбить Motorola!» — кто-то внизу отвечал: «Наши бенчмарки никуда не годятся; придется придумать что-то получше». Вот так мы и работали.

Высшее благо

Шесть месяцев Intel оставался на военном положении. Я занимал должность рядового сотрудника без линейных полномочий, но получал всю необходимую информацию, потому что компания знала, насколько это важно для Гроува. Когда мы получили ключевые результаты из отделов Intel, никаких разногласий не возникло. Все работали над единой целью. Мы перераспределяли ресурсы на ходу; кажется, у меня вообще не было отдельного бюджета.

Operation Crush включала топ-менеджмент, всю команду сбыта, четыре разных маркетинговых отдела и три географических подразделения — и все работали как единый слаженный механизм*. Intel отличался аполитичностью. Менеджеры жертвовали своими привилегиями и личными интересами ради общего блага. Допустим, отдел МП работал над каталогом продукции. Кто-то мог заметить: «Боже мой, мы забыли про периферийные устройства!» — и тут же в работу включался отдел периферийных устройств и инженеры. Торговые представители проводили семинары, но при этом опирались на сервисных инженеров, маркетинг и на мой отдел тоже. Отдел связи строчил статьи для отраслевых изданий, собирая информацию со всей компании. Это был совместный напряженный труд.

Вспоминая Crush, я до сих пор удивляюсь, как мы справились. Думаю, это была наглядная демонстрация значения культуры компании. Энди всегда хотел, чтобы сотрудники рассказывали о своих проблемах менеджерам. Полевой инженер говорит начальнику: «Ваши „чайники“ понятия не имеют о происходящем на рынке», — и через две недели вся компания перегруппировывалась, сверху донизу. Все соглашались: «Информатор абсолютно прав. Нужен другой план действий». Было крайне важно, чтобы Дон Бакаут и Кейси Пауэлл могли высказать собственное мнение и не опасаться последствий. Без этого не было бы никакой Operation Crush.

Энди Гроув привык к тому, что последнее слово остается за ним, так что не станем лишать его этой привилегии.

* Из двух тысяч сотрудников Intel на тот момент более половины работали над Crush. Все остальные по первому требованию были готовы кинуться в бой.

«Кризис, — писал Энди, — разрушает плохие компании. Хорошим компаниям удастся пережить его. А великие компании кризис делает еще лучше». Так и получилось с Operation Crush. К 1986 году, когда Intel отказался от производства микрочипов и переключился на производство МП, 8086 завоевал 85% рынка 16-битовых МП. Более бюджетный вариант, 8088, стал популярен как компонент первого ПК IBM и стандарт для платформы ПК. Сегодня десятки миллиардов микроконтроллеров — в компьютерах и автомобилях, термостатах и центрифугах для сбора крови — работают на архитектуре Intel.

И, как мы видели, это было бы невозможно без OKR.

Глава 4

Суперсила 1: приоритизация и обязательства

Именно решения показывают нашу истинную сущность намного лучше, чем способности.

Джоан Роулинг

Перед тем как измерить самое важное, нужно задаться вопросом: *что мы должны сделать в течение следующих трех (или шести, или двенадцати) месяцев?* Успешные организации *сосредоточены* на небольшом количестве инициатив, способных существенно изменить положение дел, и откладывают менее срочные дела. Их лидеры *отвечают* за этот выбор словом и делом. Опираясь на несколько основных OKR, они дают своим командам направление и ориентиры для оценки (неверные решения можно скорректировать после получения результатов; отсутствие решений — или решения, от которых мы в спешке отказываемся, — нас ничему не учит). *Каковы наши приоритеты на ближайший период? На что людям следует направить усилия?* Эффективная система целеполагания начинается с дисциплинированного мышления наверху, где лидеры вкладывают время и энергию в то, чтобы выбрать самое важное.

Хотя составить список целей — непростое дело, оно себя оправдывает. Как подтвердит любой опытный лидер, ни один человек — и ни одна компания — не может сделать все. С выборочными OKR мы акцентируем несколько задач — самых важных, — которые следует выполнить согласно плану и срокам.

Вначале...

Для OKR организационного уровня все начинается с управленцев высшего звена. Они должны участвовать в процессе лично.

С чего они начинают? Как они решают, что именно действительно важно? Google обратился к своей миссии «Организовать всю имеющуюся в мире информацию и сделать ее доступной и полезной каждому». Android, Google Earth, Chrome, новая улучшенная поисковая система YouTube — все эти продукты и десятки других имеют общее происхождение. В каждом случае стимул и мотивации шли от основателей и управленцев компании, которые демонстрировали сферу своих интересов и ответственность через OKR.

Однако хорошие идеи не ограничены иерархией. Самые мощные и вдохновляющие OKR часто исходят от фронтлайнеров. Продакт-менеджер YouTube Рик Кло занимался домашней страницей сайта, третьей по посещаемости во всем мире. Особенность в том, что лишь небольшая доля пользователей регистрировалась на сайте. Они упускали важные функции — от сохранения видео до подписки на каналы, то есть значительная доля ценности YouTube была недоступна сотням миллионов людей по всему миру. К тому же компания теряла бесценные данные. Чтобы решить проблему, команда Рика сформулировала OKR на шесть месяцев

с целью повышения количества регистраций на сайте. Они изложили свое предложение CEO YouTube Салару Камангару, который проконсультировался с CEO Google Ларри Пейджем. Ларри присвоил этой задаче первостепенную важность для всей компании, но с одной оговоркой: дедлайн — *не* шесть месяцев, а три.

Когда OKR поднимается до топ-уровня, «все глаза компании устремлены на вашу команду, — говорит Рик. — А это много глаз! Мы понятия не имели, как справиться за три месяца, но понимали, что если OKR имеют общекорпоративный статус, то это показывает приоритетность нашей работы». Поставив такой акцент на цели продакт-менеджера, Ларри подал пример и другим командам. Как в Operation Crush, все сплотились, чтобы помочь Рiku и его группе добиться успеха. Черновой вариант решения разработали вовремя, а запустили неделей позднее.

Независимо от того, как лидеры выбирают основные цели компании, им нужно помимо этого сформулировать собственные. Точно так же как ценности невозможно передавать в письменном виде^{*1}, структурированное целеполагание не приживется в принудительном порядке. Как вы увидите в главе 6, Джини Ким из Nuna на собственном опыте убедилась в том, что OKR требуют публичной ответственности лидеров компании на словах и на деле. Когда CEO говорит: «Все мои цели — командные цели», — это сигнал тревоги. Красиво рассказывать об OKR недостаточно. Цитируя CEO Intuit великого Билла Кэмпбелла, который занимался коучингом команды управленцев Google: «Если вы CEO или основатель компании... вы должны сказать: „Вот что мы

* Как отмечает Энди Гроув в «Высокоэффективном менеджменте» (см. Гроув, Э. Высокоэффективный менеджмент / Перевод с англ. М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996).

делаем“, — и подать пример. Потому что, если вы не подадите пример, этого не сделает никто»².

Доступно и понятно

Для принятия рациональных решений, поддержания боевого духа и наивысшего качества работы важнейшие задачи должны быть понятны всей организации. Однако, по их собственному признанию, две из трех компаний не способны сформулировать и донести до своих сотрудников эти цели последовательно³. Опрос одиннадцати тысяч управляющих высшего звена и топ-менеджеров показал, что большинство не в состоянии назвать топ-приоритеты своей компании. Только половина назвала всего одну из целей⁴.

Лидеры должны донести до компании не только «почему», но и «что» делать. Сотрудникам для мотивации недостаточно контрольных точек и промежуточных сроков: они жаждут смысла, чтобы понять, как их цели связаны с миссией компании. Причем процесс не заканчивается на формулировке основных OKR на ежеквартальном общем собрании. Как любит говорить CEO LinkedIn Джефф Вейнер: «Когда устанете повторять, люди наконец-то услышат вас».

Ключевые результаты: тщательный выбор

OKR — инь и ян целеполагания; принцип и практика, видение и воплощение. Цели — вдохновение и стремление к далеким горизонтам. Ключевые результаты — более приземленные метрики. Как правило, они включают неоспоримые фактические данные по одному или нескольким параметрам: доход, рост, активные пользователи, качество, безопасность, доля рынка, вовлеченность клиентов. Чтобы достичь

гарантированного прогресса, как отмечал Питер Друкер, менеджер «должен измерять... производительность и результаты работы по заданным целям»⁵.

Другими словами, ключевые результаты — рычаги, которые вы задействуете, мишень, в которую попадаете, чтобы достичь цели. Если она сформулирована правильно, трех-пяти OKR обычно достаточно для реализации. Слишком много OKR притормаживают прогресс. Кроме того, каждый ключевой результат должен представлять собой трудновыполнимую задачу. Если вы уверены в том, что справитесь, вы явно боитесь переусердствовать.

Что, как, когда

Поскольку OKR — настоящий шок для традиционного порядка, имеет смысл привыкать к ним постепенно. Некоторые компании начинают с ежегодного цикла, пока переходят от частного к публичному целеполаганию или от одностороннего процесса сверху вниз к совместному. Оптимальный вариант — параллельный, двойной процесс, где краткосрочные OKR (здесь и сейчас) способствуют ежегодным OKR и долгосрочным стратегиям. Не забывайте, однако, что именно краткосрочные цели стимулируют всю работу. Они делают ежегодные планы актуальными и исполнимыми.

Четкие сроки усиливают сосредоточенность и ответственность; ничто не двигает нас вперед так, как дедлайны. Чтобы добиться победы на глобальном рынке, организации должны стать гибче, чем когда-либо. Как показывает мой опыт, ежегодный цикл OKR лучше всего подходит для того, чтобы идти в ногу с современными, стремительно меняющимися рынками. Если на достижение цели отводится всего три месяца, это

сдерживает прокрастинацию и ведет к реальному росту результативности. В «Высокоэффективном менеджменте», Библии лидерства, Энди Гроув отмечает:

«Чтобы обратная связь была эффективной, ее следует получить как можно скорее после выполнения задачи. Соответственно, система OKR должна ставить цели на сравнительно короткий период. К примеру, если мы строим планы на год, соответствующие сроки OKR должны быть как минимум ежеквартальные или ежемесячные»⁶.

Методику нельзя назвать непогрешимым, безотказным решением для всех ситуаций. Команда инженеров может выбрать циклы OKR на шесть недель, чтобы подстроиться под этапы разработки. Месячный цикл эффективен для молодых компаний, которые еще ищут соответствие продукта рынку. Оптимальная последовательность OKR — та, которая вписывается в контекст и культуру вашего бизнеса.

Пары ключевых результатов

История печально известной Ford Pinto демонстрирует опасности односторонних OKR. В 1971 году, уступив рынок оптимальным по расходу топлива моделям из Японии и Германии, Ford решил нанести ответный удар с помощью модели Pinto, бюджетной и субкомпактной. Чтобы выполнить непомерные требования СЕО Ли Якокки, продакт-менеджеры отказались от проверки безопасности на этапе планирования и разработки. К примеру, бензобак новой модели разместили в пятнадцати сантиметрах от тонкого заднего бампера.

Таким образом, при пожаре Pinto превратился бы в настоящую ловушку, и инженеры компании знали это. Однако агрессивно разрекламированные метрические цели — «легче 2000 фунтов и дешевле \$2000» — были навязаны железной рукой Якокки⁷. «Когда краш-тест показал, что кусок пластика весом в один фунт и стоимостью один доллар предотвратил прокол бензобака, от него избавились как от лишних расходов и лишнего веса». В «зеленой книге» Pinto были прописаны три цели по продукту: сделать настоящий субкомпактный автомобиль (то есть минимальный размер и вес); снизить эксплуатационные издержки (оптимизировать изначальную цену, потребление топлива, надежность, удобство техобслуживания); и неоспоримое превосходство продукта (внешний вид, комфорт, функции, плавность хода и управляемость, двигатель). Безопасности в списке не было⁸.

В итоге сотни людей погибли в авариях и тысячи получили серьезные травмы. В 1978 году Ford сполна заплатился за это, изъяв с рынка полтора миллиона Pinto и сестринскую модель Mercury Bobcat, что стало крупнейшим отзывом продукции в истории автопрома. Финансовое положение и репутация компании понесли вполне заслуженный урон.

Если задуматься, Ford не испытывал недостатка в OKR. Но в процесс целеполагания закрался губительный изъян: «Четко сформулированные, амбициозные задачи (быстрый выход на рынок, экономия топлива и цена) были достигнуты за счет других не обозначенных важных факторов (безопасность, этика и репутация компании)»⁹.

Совсем недавний пример, который также может служить предостережением: компания Wells Fargo до сих пор не может прийти в себя после скандала с обслуживанием

физических лиц, причиной которого стал бескомпромиссный, односторонний план продаж. Управляющие филиалов были вынуждены открыть миллионы сфальсифицированных счетов, в которых клиенты не нуждались. Так, у дочери-подростка одного менеджера оказалось двадцать четыре счета, у ее мужа — двадцать один¹⁰. В результате скандала уволили более пяти тысяч банковских работников; бизнес кредитных карт и банковских счетов упал больше чем в два раза. Бренд Wells Fargo, по-видимому, не подлежит восстановлению.

Чем амбициознее OKR, тем выше риск проглядеть жизненно важный критерий. Чтобы гарантировать качество и при этом повышать количественные параметры, можно, к примеру, сочетать пары ключевых результатов — измерять «и действие, и противодействие», как писал Гроув в «Высокоэффективном менеджменте». Вот более подробно:

«...если ключевые результаты направлены на производственные мощности, их пары должны акцентировать внимание на качестве работы. Так, если говорить о кредитах, то количество проверенных поручительств должно идти в паре с количеством ошибок, обнаруженных через аудит либо поставщиками. Или возьмем другой пример: количество квадратных метров, которые берет на себя клининговое агентство, следует сочетать с... оценкой качества работы от старшего управляющего, чей офис располагается в том же здании».

Таблица 4.1. Парные ключевые результаты по количеству и качеству

Цель по количеству	Цель по качеству	Результат
Три новые функции	Менее пяти багов на каждую функцию в ходе проверки качества	Разработчики напишут более чистый код
\$50 миллионов продаж за K1	\$10 миллионов за договоры по техобслуживанию за K1	Внимательное отношение со стороны отдела продаж повысит уровень удовлетворенности клиентов
Десять звонков по продажам	Два новых заказа	Повысится процент конвертации потенциальных клиентов в реальных клиентов, чтобы соответствовать пороговым требованиям по количеству новых заказов

Идеальный и хороший

СЕО Google Сундар Пичаи как-то сказал мне, что его команда часто «бьется в агонии» из-за процесса целеполагания: «Над некоторыми OKR можно часами ломать голову, чтобы убедиться, что мы действительно создаем что-то ценное для пользователя». Это неотъемлемая часть процесса. Однако, перефразируя Вольтера: «Не позволяйте лучшему стать врагом хорошего*». Помните, что OKR можно модифицировать или даже выбросить на любом этапе цикла. Иногда «правильный» ключевой результат всплывает лишь через недели или месяцы после формулировки цели. OKR по сути своей всегда требуют доработки, это не заповеди, высеченные в камне.

Перечислю несколько *основных правил целеполагания*: ключевые результаты должны быть краткими, конкретными

* Или, как говорит Шерил Сэндберг: «Сделанное лучше идеального».

и измеримыми; наконец, выполнение всех ключевых результатов должно привести к цели. Иначе это не OKR*.

Таблица 4.2. Градация качества OKR

Слабые	Средние	Сильные
Цель: выиграть автогонку Indy 500 Ключевой результат: увеличить скорость Ключевой результат: сократить время на пит-стопе	Цель: выиграть автогонку Indy 500 Ключевой результат: увеличить среднюю скорость на 2% Ключевой результат: сократить среднее время на пит-стопе на одну секунду	Цель: выиграть автогонку Indy 500 Ключевой результат: увеличить среднюю скорость на 2% Ключевой результат: десять испытаний в аэродинамической трубе Ключевой результат: сократить среднее время на пит-стопе на одну секунду Ключевой результат: сократить ошибки на пит-стопе на 50% Ключевой результат: отрабатывать пит-стопы один час в день

Чем меньше, тем больше

Как утверждал Стив Джобс: «Инновации — это когда ты говоришь „нет“ тысяче вещей». В большинстве случаев идеальное количество ежеквартальных OKR варьируется от трех до пяти. Иногда руки чешутся поставить больше в установленных рамках, но обычно так поступать не стоит. Слишком много целей размывают фокус и мешают разглядеть то, что важно, или отвлекают нас на погоню за очередной новомодной тенденцией. В MyFitnessPal, приложении для здорового образа жизни, «были длиннющие списки дел», как говорил CEO компании Майкл Ли. «Мы слишком много пытались сделать, четкая приоритизация отсутствовала. И мы решили

* Подробнее см. Google: стратегия и тактика OKR (приложение 1).

сформулировать всего несколько OKR и убедиться в том, что действительно выбрали самые главные».

Для сотрудников, как я узнал на собственном опыте в Intel, избирательное целеполагание — первая линия обороны против чрезмерной рассредоточенности. Когда сотрудники проконсультируются со своими менеджерами и приступят к работе над OKR текущего квартала, любые дополнительные OKR должны вписываться в утвержденный план. *Как новая цель сочетается с существующими? От чего можно отказаться, чтобы выделить место для нее?* В высокофункциональной системе OKR распоряжение «делать больше», которое идет сверху вниз, просто-напросто рудиментарно. Приказы уступают место вопросам, особенно одному: «Что самое важное?». Когда речь шла о целеполагании, Энди Грову был убежден, что чем меньше, тем больше.

«Помимо всего прочего, система OKR должна обеспечивать приоритизацию, а это возможно, только если ограничить количество задач... Каждый раз, когда вы берете на себя обязательство, вы отказываетесь от шанса уделить время чему-либо другому. Это, конечно, неизбежное последствие распределения любых конечных ресурсов. Люди, которые планируют, должны обладать смелостью, честностью и дисциплиной, чтобы отвергать проекты, а также инициировать их, отказывать и соглашаться... Мы должны понять — и действовать соответственно, — что, стараясь сосредоточиться на всем сразу, мы не можем остановиться ни на чем»¹¹.

Самое важное заключается в следующем: основные задачи должны быть *значимыми*. OKR — не общий список пожеланий и не перечень повседневных дел команды. Это ряд

тщательно отобранных целей, которые заслуживают особого внимания и продвинут компанию вперед — здесь и сейчас. Они связаны с общей стратегией, на которую мы опираемся. «Искусство менеджмента, — писал Гроув, — основывается на способности выбирать из множества дел примерно одинаковой важности одно, два или три, которые принесут намного больше пользы, и сконцентрироваться на них»¹².

Или, как сказал бы Ларри Пейдж, компании-победители должны «вложить всю силу в один точный удар». Это в двух словах и есть суть нашей первой суперсилы.

Глава 5

Приоритизация: Remind

Бретт Копф
Сооснователь

То, что американская система образования оставляет желать лучшего, не новость. Исследование Университета Брауна показало единственно возможное решение: улучшить общение между учителями и семьями учеников. Когда учителя летних школ ежедневно звонили, посылали сообщения или записки домой родителям шестиклассников, то школьники выполняли домашнюю работу на 42% лучше, а их учебная активность выросла почти вдвое¹.

Десятилетиями компании пытались повысить достижения учащихся, внедряя технологии в школы. Это не сработало. И вдруг, совершенно незаметно для всех, десятки миллионов американских детей вошли в классную комнату с революционной технологией в кармане. Благодаря вездесущим смартфонам текстовые сообщения стали основной формой общения подростков. Remind нашла рыночную возможность: сделать текстовые сообщения надежной и практичной системой общения для директоров, учителей, учеников и родителей.

Для выбора правильных целей необходимы приоритеты — чтобы отделять зерна OKR от плевел. Бретт Копф обнаружил, как это важно, во время разработки приложения Remind — платформы для безопасного и комфортного общения учителей, учеников и родителей. Используя OKR для определения основных приоритетов, компания служит миллионам людей, от которых зависит будущее страны.

Когда мы познакомились с Бреттом, меня поразило его стремление служить своим клиентам. Его стартап целиком и полностью посвящен преподавателям. Никогда не забуду, как зашел в туалет его крошечного офиса в мансарде и увидел список целей компании на зеркале, прямо надо раковиной. Вот это я называю серьезным отношением к целеполаганию.

Оказалось, что Бретт — мастер по выявлению приоритетов и убеждению людей. В 2012 году он и его брат Дэвид вошли в почетный список Forbes «30 самых успешных предпринимателей моложе тридцати в области образования». Однако, учитывая темпы развития компании, они нуждались в еще большей приоритизации. OKR гарантировали процесс, который они уже запустили.

Бретт Копф: Я вырос в Скоки, Иллинойс, и мне было нелегко сосредоточиться на уроках в школе. Хорошо, когда мне разрешали двигаться, но сидеть за партой было настоящей мукой. Сорок минут математики казались целой вечностью. Я был одним из тех мальчишек, которые постоянно дерутся с соседями или плюются бумажными шариками. Мне было неинтересно.

В пятом классе я прошел тестирование и получил диагноз: синдром дефицита внимания с гиперактивностью и дислексией (СДВГ). Мне было нелегко складывать из букв слова и предложения. С цифрами получалось еще сложнее.

Мои родители были предпринимателями и работали с пяти утра. Я тоже старался изо всех сил, но оценки падали, как и моя уверенность. В старших классах стало еще хуже. Когда одноклассники называли меня глупым, я им верил.

Потом, в одиннадцатом классе, учительница Дениз Уайтфилд стала обучать меня в личном порядке, один на один — и это изменило мою жизнь. Каждый день она начинала с вопроса: «Что тебе нужно сегодня сделать?». Я показывал список: домашнее задание по истории, эссе по литературе, подготовиться к контрольной по математике. И тогда она предлагала очень мудрое решение: «Хорошо, давай выберем что-либо одно и обсудим это». Мы работали над каждым заданием по отдельности, и у меня все получалось. «Старайся, — поощряла она меня. — Ты все поймешь. Я никуда не тороплюсь». И я переставал паниковать. Учеба никогда не давалась мне просто, но я начал верить, что справлюсь.

Моя мама разговаривала с миссис Уайтфилд каждую неделю, приходила в школу минимум раз в месяц. Они действовали слаженно и буквально гарантировали мне успех. Уверен, я тогда не мог в полной мере осознать, насколько важно их общение друг с другом, но это точно посеяло во мне семена чего-то важного.

Даже после улучшения моих оценок вступительный экзамен в колледж — *ответить на шестьсот вопросов и не двигаться в течение четырех часов* — был настоящим ужасом для человека с СДВГ. Но каким-то непостижимым образом я поступил в Мичиганский государственный университет, что стало моей первой крупной победой.

Когда люди пытаются решить чудовищные проблемы с образованием в стране, они обычно начинают с учебной программы или «отчетности», то есть с оценок. Они упускают из виду человеческие связи. Этому и посвящен Remind.

Twitter для образования

Как и многие проекты, Remind начался с проблемы одного человека. На первом курсе колледжа мне никак не удавалось сдавать работы в срок и следить за расписанием, которое мои преподаватели меняли на ходу. Лишившись поддержки, я завалил экзамены по трем специализациям, пока не выбрал экономику сельского хозяйства — самое простое, что только можно было найти. Однако у меня по-прежнему было по пять предметов в семестре, и каждый из них предполагал по тридцать пять заданий, опросов и тестов. Успех в колледже зависит от тайм-менеджмента. Когда начать писать десятистраничное эссе по политологии? Как подготовиться к экзамену по химии? Все сводится к динамическому целеполаганию, и каждый раз я терпел неудачу.

Критической точки я достиг на первом курсе, после того как все силы потратил на эссе и получил посредственную оценку. Для пущего унижения мне пришлось отслеживать эту мерзкую оценку по корявой и неэффективной онлайн-системе на своем лэптопе. С друзьями мы общались по BlackBerrys; почему же учебные данные не могли быть такими же доступными и актуальными? Почему преподаватели не могли связаться со студентами по смартфону в любое время и в любом месте? Мне безумно хотелось придумать что-то, чтобы помочь таким, как я. Я позвонил своему старшему брату Дэвиду, который работал в службе веб-безопасности в крупной страховой компании Чикаго. Я сказал: «У тебя двадцать четыре часа, чтобы решить, хочешь ли ты основать такую компанию со мной». Пять минут спустя он перезвонил и сказал: «Хорошо, я с тобой».

Два года мы с Дэвидом блуждали в потемках. Я ничего не смыслил в технологии и еще меньше в разработке

продукта и производстве (мой реальный опыт работы ограничивался стажировкой в Kraft Foods, где я в основном расфасовывал на складе печенье). Несколько студентов поделились со мной своими учебными планами, и я записал макрос в Excel, чтобы отправлять уведомления на мобильные телефоны: «Бретт Кофф, у вас опрос по истории завтра в восемь утра, не забудьте подготовиться». Система была архаичной и абсолютно немасштабируемой, но для нескольких сотен активных пользователей, включая меня, она сработала. Я сумел окончить Мичиганский государственный университет.

В начале 2011 года я переехал в Чикаго, чтобы вплотную заняться приложением. Собрав \$30 000 у друзей и семьи, мы с Дэвидом с головой погрузились в предпринимательство — с пастой на ужин и всеми прочими вытекающими последствиями. И потерпели неудачу из-за моего высокомерия. Мы слишком много времени потратили на встречи с потенциальными инвесторами и на разработку сложной, запутанной схемы сайта, совсем не изучая реальные проблемы и нужды преподавателей. Мы еще не сосредоточились на самом главном.

Когда оставалось всего несколько сотен долларов, наша компания попала в Imagine K12, акселератор Кремниевой долины для стартапов, специализирующихся на образовании. Наша миссия формулировалась примерно так: «Remind101: безопасное место для общения преподавателей, студентов и родителей. Мы строим самую мощную коммуникационную платформу в сфере образования с использованием SMS. Представьте себе Twitter для образования». Миллионы детей испытывали трудности с обучением, как я, и бесчисленное количество учителей старались помочь им. Я был достаточно смелым и наивным, считая, что мы способны изменить что-либо.

До нашего Demo Day (дня презентации для инвесторов) оставалось 90 дней, и Дэвид ушел с работы и переехал в Долину. Мы хорошо усвоили три ключевых лозунга предпринимателей:

- решить проблему;
- создать простой продукт;
- общаться с пользователями.

Пока Дэвид учился писать коды, запершись в комнате, я на десять недель сосредоточился на единственной цели: проинтервьюировать 200 учителей США и Канады (можно сказать, это были мои первые OKR). Связавшись с 500 преподавателями в Twitter, мне удалось организовать 250 личных встреч, так что свой план я перевыполнил. Когда выслушаешь достаточное количество людей, быстро понимаешь, что общение вне школы — одно из основных проблемных мест нашего проекта. Пока звенит звонок, учителя приклеивают стикеры со словами *Сдать домашнюю работу завтра* на плечи учеников. Разве нельзя придумать что-то получше?

Традиционное «дерево обзвона»* и получение разрешений от родителей — процесс трудоемкий и ненадежный. Что же касается SMS между тридцатилетними учителями и двенадцатилетними учениками, то здесь могли возникнуть проблемы юридического характера. Учителя нуждались в безопасной платформе, без личных данных, — доступной, но при этом приватной. И чтобы работы было меньше, а не больше.

* Телефонное дерево, дерево обзвона — принцип оповещения персонала организации о чрезвычайной ситуации, когда один из служащих обзванивает небольшую группу коллег, а те, в свою очередь, другие группы и т. д. *Прим. ред.*

На пятнадцатый день мы подготовили примерную бета-версию Remind. На простом листе бумаги мы нарисовали от руки мобильные телефоны и имейл, а сверху написали: «Ваши ученики смогут получать ваши сообщения...» А внизу три варианта: «Пригласить», «Распечатать», «Поделиться». Созвонившись с учителями по Skype, я подносил этот лист бумаги к экрану и говорил: «Вы сможете написать любое сообщение своим студентам, нажать кнопку, и они не увидят ни вашего телефона, ни профиля в соцсетях». Я сделал это бесчисленное количество раз, и преподаватели каждый раз буквально падали со стула. «Надо же, — говорили они, — это решит столько проблем!»

И мы с Дэвидом поняли, что находимся на верном пути.

Масштабирование на скудном бюджете

К семидесятому дню наш софт был готов. Учителя могли зарегистрироваться на сайте, сформировать виртуальный «класс» и присвоить каждому ученику и родителю персональный номер для текстовых сообщений. Мы быстро расширились, хорошим признаком стали 130 тысяч сообщений за три недели после запуска. У нас было то, о чем мечтает каждая новая компания, — стабильный рост. Когда наступил Demo Day, я вошел в большую, шумную комнату, где находились представители одиннадцати стартапов и сотни инвесторов. У меня было всего две минуты на презентацию и два часа на общение. Минимум сорок человек получили мои визитки.

Рост требует денег. К началу 2012 года мы с братом задолжали \$10 000. И тогда Ulu Ventures, компания Мириам Риверы и Клинта Корвера, снабдила нас спасительными \$30 000. Еще одно вливание последовало от Маниша Арора, продакт-менеджера Google, который позднее основал MightyText и стал моим наставником. Remind продолжал расти как на дрожжах

благодаря посевному капиталу*. Иногда — вообще чаще всего — мы чувствовали себя учениками чародея, настолько все происходило быстро и бесконтрольно. В какой-то момент мы добавляли по 80 тысяч новых пользователей в день, хотя наша команда состояла всего из пяти человек, причем только двое были инженерами. На маркетинг мы еще не тратились. Я разговаривал с учителями, получал от них обратную связь, а они рассказывали о нас пятидесяти коллегам. Так как наша служба была бесплатной, разрешения от руководства школьных округов не требовалось.

Наши цели оставались исключительно количественными — до осени 2013 года, когда мы достигли шести миллионов пользователей и получили финансирование серии «А» от Чамата Палихапитии и Social+Capital Partnership. Маниш уже давно убеждал нас основывать свои решения на более надежных данных, а Чамат показал, как составить общую картину положения компании всего с одним листом данных. А еще он научил нас отделять важное от *второстепенного*, как, например, количество зарегистрированных пользователей. Неважно, сколько учителей зарегистрировались в Remind, если они не пользуются им.

К тому моменту, как Джон Дорр увидел наши цели в туалете нашего офиса, они уже стали намного более конкретными. Мы сформулировали три ключевые метрики: еженедельные активные учителя, ежемесячные активные учителя и процент удержания.

Затем я добавил несколько квартальных инициатив: переместить базы данных, построить приложение, нанять

* Посевной капитал (Seed Capital) — источник финансирования для предприятий, пребывающих на стадиях стартапа или раннего роста, где производимый продукт или услуга находятся в фазе концепции или развития. *Прим. ред.*

четырех человек. Я хотел, чтобы все сотрудники компании видели, чем мы занимаемся.

Обосновавшись в однокомнатном лофте и все еще испытывая нехватку в инженерах, мы с трудом подготовили и запустили мобильное приложение. Но Джон знал, что мы сосредоточились на самом важном. Наши цели стали четкими и количественно измеримыми, и мы были буквально помещены на пользователей (преподавателей) с самого начала.



Сооснователь Remind Бретт Копф, администраторы муниципальных школ округа Клинтондэйл Мелони Каргилл и Дон Санчез, сооснователь Remind Дэвид Копф (2012)

В феврале 2014 года, как раз перед тем, как мы получили финансирование серии «В» (от Kleiner Perkins), Джон рассказал нам про OKR. Он привел несколько примеров компаний, использующих систему: Intel, Google, LinkedIn, Twitter. Мы впервые услышали про метод, который позволит нам

сохранить приоритеты, верное направление, мониторинг и обеспечит поддержку на каждом шагу. И я подумал: почему бы не попробовать OKR?

Цели для роста

В августе того года, когда все готовились вернуться в школу, приложение Remind взорвалось: более 300 тысяч учеников и родителей скачивали его ежедневно. Мы заняли третье место в Apple App Store! К концу осеннего семестра количество сообщений превысило миллиард. Нам пришлось поспешно активизировать весь производственный процесс в каждом отделе. Наши цели не отличались помпезностью, но все они были крайне необходимы.

Цель

Нанять сотрудников.

Ключевые результаты

1. Нанять одного финансового и операционного директора (выбрать минимум из трех кандидатов).
2. Найти одного внештатного директора по маркетингу (встретиться с пятью кандидатами в этом квартале).
3. Найти одного внештатного продакт-менеджера (встретиться с пятью кандидатами в этом квартале).

Мы стали применять OKR, когда в нашей компании работали четырнадцать человек. За два года нас стало шестьдесят! Мы уже не могли все вместе собираться за одним столом, чтобы обсудить приоритеты на следующий квартал. OKR стали колоссальным подспорьем и помогли людям сосредоточиться на том, чтобы вывести компанию на следующий уровень. Чтобы выполнить цели по привлечению учителей,

а также ключевые результаты с конкретными сроками, нам пришлось отказаться от многого другого. На мой взгляд, качественно можно заниматься только одним проектом, так что нужно точно знать, что это за проект.

Приведу пример: по сей день одна из самых востребованных функций нашего приложения — повторное сообщение. Допустим, преподаватель хочет напомнить всем пятиклассникам принести повесть, которую они читают в школе, и напоминать об этом каждое утро понедельника автоматически. Замечательная функция, но стоит ли делать из этого приоритет и тратить время инженеров? Повлияет ли это на вовлеченность пользователей? Ответ — «нет», и мы решили отложить эту задачу: сложный выбор для организации, ориентированной на нужды преподавателей. Без нашей новой дисциплины целеполагания мы вряд ли смогли бы удержаться.

OKR помогли нам двигаться вперед и делать это не сверху вниз. После голосования по основным целям на квартал лидеры отправлялись к сотрудникам и говорили: «Вот что мы считаем важным и почему». А сотрудники говорили: «Хорошо, а как нам реализовать эти цели?». Поскольку все было записано, люди знали, чем занимаются остальные. Никакой путаницы, критики или разбора полетов. OKR избавили нас от всех этих сложностей.

Лично мне система тоже помогла сосредоточиться. Стараясь ограничиться максимум тремя-четырьмя целями, я их распечатал и развесил недалеко от компьютера и планшета — повсюду. Каждое утро я говорил себе: «Вот мои три задачи; что я сегодня должен сделать, чтобы продвинуть компанию вперед?» Это прекрасный вопрос для любого лидера, даже если у него нет проблем с обучением.

Я открыто обсуждал свои достижения и неудачи, говорил людям: «Вот три вещи, над которыми я работаю, и вот

в этом я катастрофически отстаю». По мере роста компании сотрудникам нужно видеть приоритеты CEO, понимать, как они влияют на общий успех. И они должны знать, что нет ничего страшного в том, чтобы допускать ошибки, исправлять их и идти дальше. Нельзя бояться провала. Это душит инновации.

В быстрорастущих стартапах эффективные лидеры постепенно отказываются от работы, которую выполняли вначале. Как многие основатели, я занимался и бухгалтерией, и зарплатами, что отнимало кучу времени. Одним из моих первых OKR было перепоручить финансовые вопросы и сосредоточиться на продукте и стратегии, наших основных делах. Помимо этого, мне пришлось привыкнуть к работе с целым рядом управленцев. Мои OKR смягчили переходный период и облегчили привыкание, не дали мне вернуться к прежним методам работы или скатиться до микроменеджмента.

Наследие OKR

OKR, по сути своей, — простой процесс, но овладеть им с полтычка невозможно. С самого начала мы были очень далеки от основных целей компании, нас тянуло к чрезмерным амбициям. Мы могли сформулировать семь-восемь смелых задач, хотя возможностями обладали на реализацию в лучшем случае двух.

Когда Джон вошел в нашу жизнь, стратегическое планирование было для меня в новинку. Вероятно, нам следовало по-медленнее вникать в процесс OKR, а не вводить всю систему сразу. Но, несмотря на ошибки, я бы не стал ничего менять. OKR помогли Remind улучшить управление и повысить достижения. Через три квартала после внедрения системы мы

получили финансирование серии «С» в размере \$40 миллионов. Это гарантировало стабильное будущее.

Для Remind нет границ. Во время роста и изменений она никогда не забывала о смысле и цели своей работы — облегчить работу преподавателям. Бретт и Дэвид Копф непоколебимы в своем видении — «дать каждому ученику возможность преуспеть». Как говорит Бретт: «Мы живем в эпоху, когда можно нажать кнопку и получить такси через пять минут. Но когда у ребенка возникают трудности в школе, проходят недели или месяцы, прежде чем родители узнают об этом. Remind стремится решить эту проблему — сосредоточившись на самом важном».

Глава 6

Обязательства: Nuna

Джини Ким
Сооснователь и CEO

Nuna — это непростая история о семейной трагедии и мечте Джини Ким улучшить медицинское обслуживание американцев. О том, как она раскручивала Nuna, несмотря на годы неудач. И о том, как она набрала инженеров и специалистов по обработке и анализу данных, чтобы добиться смелой цели: с нуля построить новую платформу для обработки данных бесплатной медицинской помощи по программе Medicaid.

Наряду с приоритизацией, обязательства — основной элемент первой суперсилы. Внедряя OKR, лидеры должны публично посвятить себя достижению целей, проявлять стойкость и непоколебимость. В Nuna, платформе по обработке и анализу данных в сфере здравоохранения, сооснователи пережили фальстарт OKR. Они решили выявить приоритеты для всей организации. Они понимали, что нужно продемонстрировать упорное стремление выполнить свои индивидуальные OKR и помочь команде сделать то же самое.

Nuna появилась в 2014 году. Прошло четыре года, компания заключила масштабный контракт с Medicaid и собирает

данные, чтобы сделать систему здравоохранения более эффективной для людей, которые больше всего нуждаются в ней. Применяя технологии и уроки, усвоенные в Medicaid, Nuna помогает крупным компаниям повысить эффективность и качество здравоохранения в медицинском страховании. Вся эта работа опирается на искусное целеполагание OKR, с которыми Джини впервые познакомилась, будучи продакт-менеджером в Google.

Эта история отражает два аспекта целеустремленности как суперсилы. Как только команда Nuna овладела ими, OKR обеспечили непоколебимое стремление к самым эффективным и значимым целям. В то же время и лидеры, и сотрудники научились доверяться самому процессу OKR и вкладываться в него без оглядки.

Джини Ким: История Nuna крайне личностная. Когда моему брату Кимонгу исполнилось два года, у него диагностировали тяжелую форму аутизма. Через несколько лет у Кимонга случился первый серьезный эпилептический приступ в Диснейленде. За секунду до этого все было хорошо, а потом он уже лежал на полу и едва мог дышать. Будучи эмигрантами из Кореи с весьма ограниченными ресурсами и плохим знанием английского языка, мои родители оказались совершенно беспомощными. Без социальной помощи моя семья наверняка обанкротилась бы. Задача записать нас в программу Medicaid легла на меня, хотя мне было всего девять лет.

Я пришла в Google в 2004 году, это была моя первая работа после колледжа и я никогда не слышала об OKR. Но со временем они стали жизненно необходимым компасом, который помогал мне и моим командам ориентироваться в Google и доводить до ума самую важную работу. Один из первых продуктов,

над которым я работала, Google Health, научил меня, насколько важны данные для совершенствования здравоохранения. Я также узнала, как сложно бывает получить доступ к медицинским данным, даже к собственным. В 2010 году этот опыт навел меня на мысль основать компанию.

Вначале мы не использовали OKR. У Nuna не было финансирования и, соответственно, клиентов. Я работала на полную ставку, а пять других сотрудников — на полставки (в том числе сооснователь компании, мой аспирант Дэвид Чен), но зарплату никто не получал. Вместе мы настроили прототип и пообщались с несколькими крупными работодателями, которые использовали программу самострахования. В тот первый год у нас не появилось ни одного заказа, и небезосновательно. Нам казалось, что мы знаем, в чем нуждается рынок, но еще недостаточно хорошо понимали своих клиентов, чтобы эффективно отстаивать собственный продукт.



CEO Nuna Джини Ким с братом Кимонгом

Когда через два года у нас все еще не было заказов, я поняла, что пора учиться. Каких преимуществ искали директора? Как выглядят значимые инновации на рынке здравоохранения? Я облачилась в деловой костюм и ударными темпами прошла по HR-конференциям, чтобы выяснить это.

В 2012 году то, что я узнала, помогло нам привлечь несколько компаний из списка Fortune 500. Более двух лет отказов, разочарований и бесчисленного количества лапши на ужин привели к тому, что Nuna достигла соответствия продукта рынку. Однако в стартапе единственное постоянное — это изменения, и Nuna предстоял непростой период. Вернувшись в Бэй-Эриа после шести месяцев стажировки в Healthcare.gov, мы получили финансирование на \$30 миллионов. И наконец смогли выплачивать зарплату своей команде — и сможем делать это еще много лет.

К тому моменту я узнала, что правительство объявило конкурс на создание первой базы данных для участников Medicaid: 74,5 миллиона человек в пятидесяти штатах, пяти административных единицах и округе Колумбия. Эта инициатива уже несколько раз провалилась. После непрерывной трехсуточной работы с массой адреналина и Red Bull мы успели подать заявку в Центры услуг Medicaid вовремя. Через два месяца мы узнали, что выиграли конкурс.

Масштабирование Nuna оказалось колоссальной задачей, причем в трех направлениях. Во-первых, сам бизнес, соблюдение юридических требований, безопасности и приватности. Во-вторых, инфраструктура нашей платформы. В-третьих, наша база сотрудников, от пятнадцати до семидесяти пяти человек. Нам пришлось выстроить базу данных с историями болезней и при этом вести дела с клиентами — и закончить все за год. Чтобы добиться результата, нам требовалось сосредоточенности и целеустремленности больше, чем когда-либо.

В 2015 году мы предприняли первую попытку внедрить OKR. Как бывший гуглер я верила в их силу. Но недооценивала, сколько труда нужно, чтобы внедрить их, а также эффективно выполнять. Следует постепенно, шаг за шагом развивать умение ставить цели. Я усвоила из личного опыта: когда делаешь слишком много и слишком быстро, все закончится трагедией.

Мы сформулировали ежеквартальные и ежегодные OKR и изложили их всем сотрудникам Nuna с первого же дня. Тогда мы были крошечными, не больше двадцати человек — не так уж сложно, можно подумать. Однако процесс не прижился. Некоторые так и не определились со своими индивидуальными OKR; некоторые вроде бы определились, но отправили их в дальний ящик.

Оглядываясь назад, я бы начала с нашей команды лидеров, состоящей из пяти человек. Чтобы структурированное целеполагание оказалось эффективным, как наша компания узнала на собственном опыте, управленцы должны взять на себя ответственность за процесс. Можно потратить целый квартал или два, чтобы преодолеть сопротивление ваших менеджеров и акклиматизировать их к OKR, — показать, что это не неизбежное зло или формальное упражнение, а практический инструмент для реализации основных приоритетов организации.

Пока все управленцы не включатся в процесс, нельзя ожидать, что сотрудники последуют вашему примеру, особенно когда OKR компании амбициозные и труднодостижимые. Чем сложнее задача, тем заманчивее бросить ее. Люди ждут, что начальство поставит цели и подаст пример. Если во время шторма офицеры покидают корабль, нельзя ожидать, что рядовые моряки приведут его в порт.

В середине 2016 года мы попробовали еще раз, с новой целеустремленностью и решимостью. Но даже увидев, что

команда управленцев готова следовать процессу, я знала, что расслабляться нельзя. Как лидер я должна была отслеживать все действия сотрудников. Я отправляла им имейлы, чтобы поощрять их на составление индивидуальных OKR. Если они не отвечали, я связывалась с ними через Slack, мессенджер команды. Если они все равно не слышали меня, я писала им SMS. Если *даже после этого* они не реагировали, я хватала каждого за руку и просила: «*Пожалуйста, напишите свои OKR!*».

Чтобы вдохновить команду на истинную целеустремленность, лидеры должны делать то, что говорят. Они должны подать пример поведения, которого ждут от сотрудников. Рассказав о своих индивидуальных OKR на общем собрании, я удивилась, как сильно это помогло компании сплотиться вокруг процесса. Это продемонстрировало всем, что я тоже несу ответственность. Наши сотрудники спокойно могут оценить мои OKR и посоветовать, как их улучшить, и это многое меняет. Приведу пример с моими оценками (по шкале Google от 0,0 до 1,0) в скобках. Могу сказать, что я получила немало конструктивных советов по поводу формулировки этих обманчиво простых и критически важных OKR для найма персонала.

Цель

Продолжать строить команду мирового уровня.

Ключевые результаты

1. Нанять 10 инженеров (0,8).
2. Нанять коммерческого директора (1,0).
3. 100% кандидатов должны считать, что у них было грамотно организованное, профессиональное собеседование, даже если Nuna не делает им предложение (0,5).

Мы также добавили два ключевых результата, чтобы оценить нашу приверженность профессиональному развитию:

Цель

Сформировать здоровую и продуктивную рабочую атмосферу, по мере того как количество наших сотрудников превысит 150 человек.

Ключевые результаты

1. 100% сотрудников Nuna прошли через проверку производительности / цикл обратной связи (1,0).
2. 100% сотрудников Nuna оценивают свои индивидуальные OKR по третьему кварталу в течение первой недели четвертого квартала (0,4).

В Nuna наша приверженность OKR абсолютно публична и прозрачна, но иногда система приносит больше пользы в частном режиме. В четвертом квартале 2016 года я решила нанять вице-президента для взаимодействия с нашим клиентом — критический шаг для акселерации роста данного бизнес-подразделения. Для компании это новая позиция, и невозможно было прогнозировать реакцию персонала. Частные OKR, только для меня и Дэвида, усилили мое стремление ускорить рекрутинг, что поощряло меня разговаривать один на один с ключевыми заинтересованными лицами в компании, найти возможных кандидатов и, наконец, запустить более формальный рекрутинг.

Стартапы по определению борются с неопределенностью и неоднозначностью. По мере расширения Nuna от работодателей с самострахованием до колоссальной базы данных Medicaid и новых продуктов для медицинского обслуживания мы все больше стали опираться на OKR. Вся наша команда нуждается в приоритетах — это обязательное условие.

Благодаря OKR мы провели ряд обсуждений в компании, которые иначе не состоялись бы. Мы стали более сплоченными. Вместо того чтобы на ходу реагировать на внешние события, мы действуем целенаправленно, следуем своим планам на каждый квартал. Наши сроки стали жестче и при этом достижимее. Мы *целеустремленно* делаем то, что пообещали сделать.

Каков вывод из нашей истории? Как говорит Дэвид: «Первый блин комом. С первого раза не удастся овладеть системой, да и вторая и третья попытки не станут идеальными. Но не отчаивайтесь. Проявите стойкость. Нужно адаптировать систему, сделать ее своей». Целеустремленность питает сама себя. Не отклоняйтесь от своих OKR, как показывает мой опыт, и вы пожнете удивительные плоды.

Сегодня благодаря неоценимой поддержке системы управления контентом (CMS) Nuna создала надежную, гибкую платформу для обработки и анализа данных, чтобы хранить частную медицинскую информацию более 74 миллионов американцев. Но мы не намерены на этом останавливаться. Мы хотим, чтобы наша платформа информировала руководителей и политиков, которые сражаются с дорогостоящей и запутанной системой здравоохранения. Мы хотим, чтобы она предоставляла аналитические данные и помогала прогнозировать и предотвращать болезни. А главное, мы хотим, чтобы она сыграла важную роль в улучшении здоровья нации. Это непросто. Но как я узнала в Google: чем сложнее миссия, тем важнее OKR.

Прошло столько лет, и мой младший брат Кимонг говорит только три слова: *омма*, *аппа* и *нуна* — что по-корейски значит *мама*, *папа* и *старшая сестра*. Кимонг дал нашей компании имя и миссию. Теперь дело за нами, мы опираемся на наше стремление выполнить поставленные OKR, помочь улучшить качество здравоохранения для каждого.

В январе 2017 года Nuna приоткрыла занавес над своей работой с Medicaid. В интервью The New York Times исполняющий обязанности директора Центров обслуживания Medicaid Эндрю М. Славитт назвал облачную базу данных Nuna «почти что историческим явлением», прыжком от разрозненного хранения данных до первого «системного взгляда на программу Medicaid»¹.

Всего за несколько лет команда Nuna оказала сильнейшее влияние на систему здравоохранения США. Но каждый, кто знает Джини и Дэвида — и их целеустремленность в применении OKR, — скажет, что это только первые шаги.

Глава 7

Суперсила 2: синхронизация и прозрачность

Мы нанимаем умных людей не для того, чтобы говорить им, что делать.

Мы нанимаем умных людей для того, чтобы они говорили нам, что делать.

Стив Джобс

С развитием соцсетей прозрачность стала неотъемлемым параметром повседневной жизни. Это экспресс-путь к высочайшим стандартам работы. Однако в большинстве современных компаний цели остаются тайной. Слишком многие руководители разделяют опасения Аарона Леви, основателя и CEO облачного сервиса Vox. «В любой произвольный момент, — говорит Аарон, — значительный процент людей работает не над тем, чем нужно. Цель — узнать, кто именно».

Исследование показывает, что публичные цели достигаются чаще скрытых¹. Достаточно перейти на режим открытости, и достижения всей компании возрастут. Согласно

недавнему опросу, в котором участвовала тысяча работающих взрослых американцев, 92% сказали, что они были бы больше мотивированы на достижение своих целей, если бы коллеги видели их прогресс².

В системе OKR самый младший персонал видит цели каждого сотрудника, включая CEO. Критика и поправки тоже вынесены на всеобщее обозрение. Сотрудникам предоставляется карт-бланш, с тем чтобы оценить ситуацию и высказать свое мнение, даже относительно самого процесса целеполагания. Меритократия* расцветает на благотворной почве. Когда люди пишут: «Вот над чем я работаю», — легче увидеть, откуда приходят наилучшие идеи. Вскоре становится очевидным, что по служебной лестнице продвигаются те, кто выполняет самые ценные для компании задачи. Организационный яд — подозрения, отговорки, утаивания, интриги — теряет свою токсичную силу. Если отдел продаж категорически против принятого маркетингового плана, его сотрудникам не придется молча кипеть от негодования; их возражения будут высказаны открыто. OKR делают действия объективными и однозначными.

Прозрачность способствует сотрудничеству. Допустим, сотруднику А тяжело выполнить квартальные цели. Так как он публично отслеживал свои достижения, коллеги видят, что он нуждается в помощи. Они включаются в дело, постят комментарии и предлагают помощь. Результаты работы улучшаются. Не менее важно, что служебные отношения крепнут, даже преображаются.

* Меритократия (лат. *meritus* — достойный, греч. *kratos* — власть) — в буквальном значении «правление достойнейших»; принцип, согласно которому распределение благ в обществе и системе управления должно основываться на заслугах человека. *Прим. ред.*

В крупных организациях часто бывает, что несколько сотрудников работают над одним и тем же — совершенно неосознанно. OKR выводят на чистую воду бесполезный, лишний труд и экономят время и деньги.

На одной волне

Когда основные цели сформулированы, начинается настоящая работа. Переходя от планирования к исполнению, менеджеры и сотрудники привязывают повседневные дела к видению организации. Это называется *синхронизацией* (*слаженностью*), и ее ценность переоценить невозможно. Согласно Harvard Business Review компании со слаженной работой персонала больше чем в два раза чаще выходят в лидеры рынка³.

К сожалению, синхронизация — большая редкость. Исследования показывают, что только 7% сотрудников «в полной мере понимают бизнес-стратегию своей компании и каких результатов ждут лично от них для достижения общих целей»⁴. Отсутствие слаженности, согласно опросу CEO со всего мира, — основное препятствие между стратегией и ее реализацией⁵.

«Работа кипит, — говорит Амелия Меррилл, HR-лидер агентства RMS, специализирующегося на моделировании рисков (Калифорния). — Множество офисов в разных часовых поясах — некоторые сотрудники выполняют параллельные задачи, некоторые работают вместе. И им нелегко понять, чем заняться в первую очередь. Все кажется важным; все кажется срочным. Но действительно ли это нужно сделать?»⁶

Ответ следует искать в приоритетных и прозрачных OKR. Они вплетают работу каждого сотрудника в командные усилия, проекты отдела и общую миссию. Будучи людьми, мы жаждем сопричастности. На работе мы проявляем естественное любопытство к тому, чем занимаются наши лидеры, и к тому, как наша работа сочетается с работой коллег. OKR способствуют вертикальной синхронизации.

Грандиозный каскад

В прежнем бизнес-мире работа строго регулировалась сверху. Цели спускались вниз, по организационной схеме, как скрижали с горы Синай. Старшие управляющие формулировали основные цели для глав своих отделов, которые затем передавали их следующему звену менеджеров, и так далее.

Хотя этот подход к целеполаганию уже нельзя назвать повсеместным, он преобладает в большинстве крупных организаций. И причины очевидны. Вертикальная иерархия позволяет держать в узде сотрудников низшего звена и гарантирует, что они работают над основными целями компании. В лучшем случае каскад обеспечивает единство; он четко демонстрирует, что все мы на одной волне.

В своей презентации для Google и многих других организаций я использовал вымышленную футбольную команду, чтобы показать, насколько эффективно (или нет) работает система OKR, если использовать ее в этом ключе.

Будьте внимательны: ожидайте OKR сверху.

«Единороги Сэнд-Хилл»: футбольные фантазии

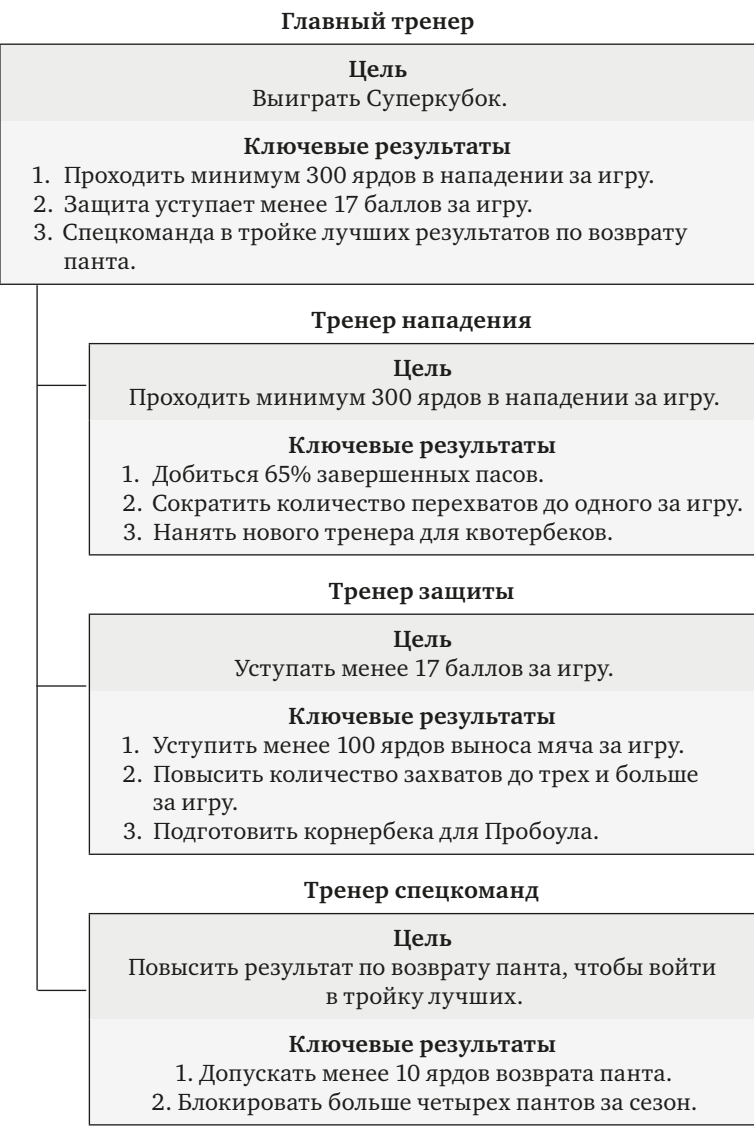
Допустим, я генеральный менеджер футбольной команды «Единороги Сэнд-Хилл». У меня одна цель, мое *что* таково: заработать деньги для владельца команды.

OKR схема 1: генеральный менеджер

Генеральный менеджер
Цель Заработать деньги для владельца команды.
Ключевые результаты 1. Выиграть Суперкубок. 2. Заполнить стадион на домашних матчах минимум на 90%.

У моей цели два ключевых результата: выиграть Суперкубок и заполнять стадион минимум в 90% домашних матчей, именно так я собираюсь заработать деньги для владельца, это мои *как*. Если я выполню оба *как*, прибыль нам гарантирована. Так что это хорошо структурированные OKR.

Сформулировав основные OKR, мы передаем их дальше по иерархии.

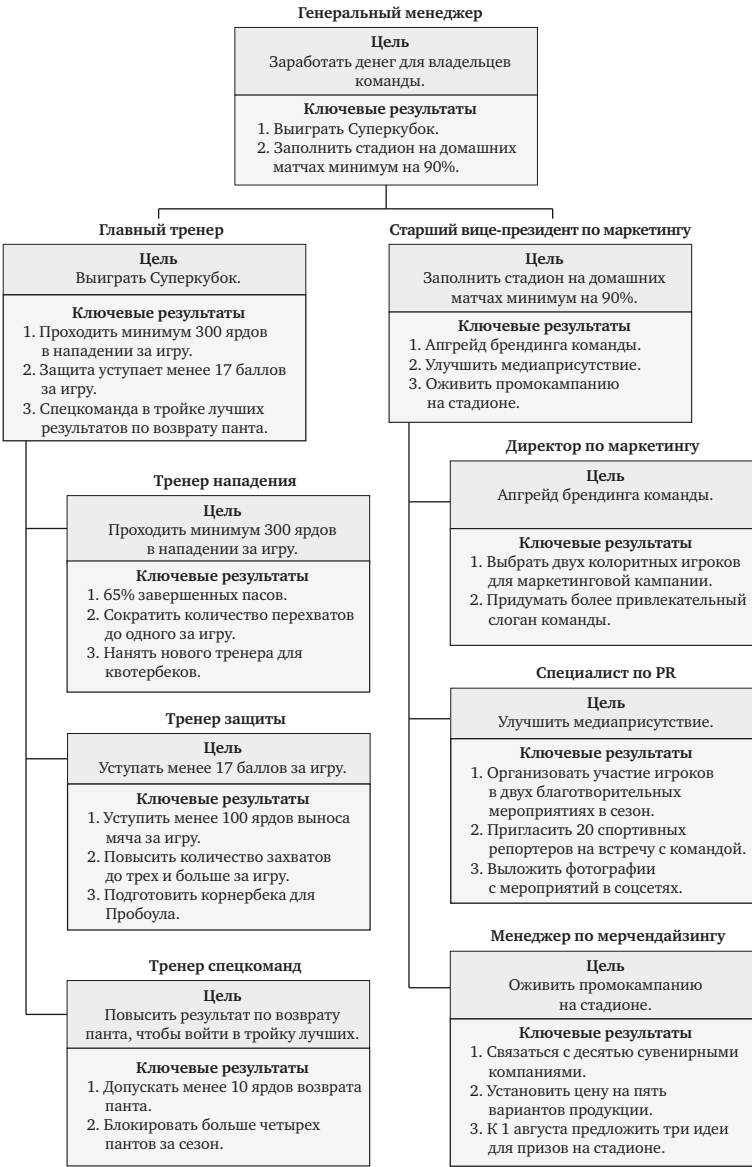


Как генеральный менеджер я спускаю свои цели вниз на следующий уровень менеджмента, главному тренеру и старшему вице-президенту по маркетингу. Мои ключевые результаты становятся их целями (см. OKR схема 2). Задача главного тренера — выиграть Суперкубок с тремя ключевыми результатами, которые помогут добиться цели: атака с проходом минимум 300 ярдов за игру, защита уступает меньше 17 баллов за игру и попадание в три лучших результата по возврату пантов. Тренер спускает эти ключевые результаты в качестве целей своим трем главным управляющим, координаторам нападения и защиты и тренеру спецкоманд. Они, в свою очередь, формулируют собственные ключевые результаты. Чтобы добиться атаки с прохождением 300 ярдов за игру, к примеру, координатор нападения стремится к 65% завершенных пасов и не более чем одному перехвату за игру — после того, как наймут нового тренера для квотербеков.

**Эти OKR соотносятся с целью генерального менеджера
выиграть Суперкубок.**

**Мы еще не закончили. Нужно решить, как выигрывать
домашние матчи.**

OKR схема 3: OKR всей организации



Тем временем старший вице-президент по маркетингу сформулировал цель, опираясь на другой ключевой результат, — заполнить стадион на 90% (см. OKR схема 3). Он определил три ключевых результата: апгрейд брендинга команды, улучшение медиаприсутствия и оживление промопрограммы на стадионе. Эти ключевые результаты спускаются в виде целей для директора по маркетингу, специалиста по PR и менеджера по мерчендайзингу соответственно.

Теперь подумаем: что с этой схемой не так? Подсказка: ключевые результаты вице-президента не выдерживают критики. В отличие от ключевых результатов главного тренера их невозможно измерить. Они лишены конкретики и сроков. К примеру, как определить «улучшение» медиаприсутствия? Пять появлений на телеканале ESPN? Один разворот в *Sports Illustrated*? Рост количества подписчиков в соцсетях на 5%?

Но даже если бы вице-президент сформулировал более эффективные ключевые результаты, общий подход к целеполаганию все равно дефективный. Основная задача — сделать богатого человека еще богаче — лишена мотивации для генерального менеджера, не говоря уже об агенте команды на Восточном побережье или стажере PR-отдела, который пашет на ксероксе.

Справедливости ради скажем, что каскадное целеполагание делает работу более упорядоченной, слаженной и последовательной. Но когда все цели передаются сверху вниз, процесс деградирует в машинальное упражнение (как раскраска по цифрам) со следующими негативными последствиями:

- *отсутствие быстроты маневрирования.* Даже в компаниях среднего масштаба может быть до шести-семи руководящих уровней. Пока все ждут указаний сверху и собрания и отчеты множатся как сорняки, каждый

цикл реализации цели может занять недели, а то и месяцы. Каскадные организации избегают быстрого и частого целеполагания. Реализация — процесс настолько трудоемкий, что ежеквартальные OKR совершенно непрактичны;

- *отсутствие гибкости*. Поскольку формулирование каскадных целей требует массы усилий, никому не хочется пересматривать и корректировать их на середине цикла. Даже незначительное обновление может усложнить жизнь тем, кто находится внизу и изо всех сил пытается согласовать свои цели. Со временем система становится слишком обременительной, чтобы тянуть ее за собой;
- *изолированные сотрудники*. Каскадное целеполагание исключает из процесса фронтлайн-сотрудников. В экосистемах, устроенных по принципу сверху вниз, сотрудники не торопятся делиться многообещающими идеями, а также опасениями и проблемами;
- *односторонняя связь*. Хотя каскадное целеполагание гарантирует вертикальную синхронизацию, она не так эффективна для горизонтального сотрудничества и сплоченности между отделами компании.

Снизу вверх!

К счастью, есть альтернатива: именно потому, что OKR прозрачны, их можно распространять без строгой каскадной системы. Ради достижения общей цели можно и перескочить через многоуровневую иерархию. Вместо того чтобы поэтапно идти от CEO к вице-президенту, затем к директору и менеджеру (а затем к подчиненным менеджера), цель может

перепрыгнуть от CEO прямо к менеджеру или от директора к отдельному сотруднику. Или лидеры компании могут предложить свои OKR всем сразу и довериться людям, которые самостоятельно согласуют свои цели с направлением развития компании.

Учитывая, что в Google работают десятки тысяч сотрудников, его инновационная культура оказалась бы в крайне затруднительном положении, если бы OKR каскадировались механически. Как отметил Ласло Бок, экс-руководитель отдела по работе с персоналом:

«Наличие целей улучшает результаты работы. Но если тратить часы на перебрасывание задач вверх и вниз по компании, вряд ли это поможет... Наш подход опирается на рынок, где все цели сходятся, потому что основные OKR известны всем и OKR каждого сотрудника доступны и наглядны. Сразу видно, если команды не согласовывают свои действия с курсом компании, и довольно легко управлять несколькими крупными проектами, которые касаются каждого»⁷.

Противоположность каскадным целям — принцип Google «20% времени», который дает инженерам возможность работать над параллельными проектами примерно один день в неделю. Освободив лучшие умы компании, Google изменил мир, каким мы его знаем. В 2001 году молодой Пол Бакхайт предложил проект с кодовым именем «Карибу». Сейчас он известен как Gmail — лидирующая почтовая служба в мире.

Чтобы избежать принуждения и удушающей уравниловки, здоровые организации поощряют появление целей снизу. Допустим, физиотерапевт «Единорогов Сэнд-Хилл» посетил конференцию по спортивной медицине и узнал о новом

режиме тренировок для предотвращения травм. По собственной инициативе он формулирует OKR для применения вне сезона игры. Его цель может и не согласовываться с OKR начальства, но она соответствует общей цели генерального менеджера. Если лучшие игроки «Единорогов» будут здоровы весь сезон, шансы команды на победу в Суперкубке возрастут.

Инновации рождаются не в центре организации, а на периферии. Самые эффективные OKR обычно формулируют не топ-менеджеры. Как заметил Энди Гроув: «Люди на передовой обычно первыми узнают о надвигающихся переменах. Продавцы узнают об изменениях в спросе до того, как эта информация дойдет до менеджеров; финансовые аналитики первыми узнают об изменении фундаментальных показателей бизнеса»⁸.

Микроменеджмент — большая ошибка. Здоровая атмосфера OKR создает баланс между слаженностью и автономией, общей целью и креативной свободой. «Профессиональный работник, — писал Питер Друкер, — нуждается в строгих стандартах качества и высоких целях... Но как он выполняет работу — это всегда его ответственность и его решение»⁹. В Intel Гроув неприязненно относился к «менеджерскому вмешательству»¹⁰: «Подчиненный не сможет в полной мере понять, чего от него ожидают, будет проявлять меньше инициативы в решении собственных проблем и перепоручать их начальству... Результаты компании соответственно снизятся...»

Оптимальная система дает персоналу возможность самостоятельно формулировать, по крайней мере, некоторые свои OKR или большую их часть. Людей поощряют развиваться и расти, ставить более амбициозные цели и достигать с каждым разом все больше: «Чем выше цели, тем выше

результаты»¹¹. Самостоятельно выбирающий свое направление понимает лучше, что нужно сделать, чтобы добраться до цели.

Когда наши *как* определяются другими людьми, нам цели уже не так интересны. Если мой врач настаивает на том, чтобы я приступил к тренировкам для марафона, так как это поможет мне снизить давление, я, конечно, приму его слова к сведению, но, скорее всего, отложу на потом. А если я сам, по собственной инициативе, решу пробежать марафон, у меня будет намного больше шансов добраться до финиша — особенно если я побегу с друзьями.

В бизнесе, как показывает мой опыт, один правильный ответ бывает редко. Ослабив вожжи и поощряя людей найти *свои* правильные ответы, все останутся в выигрыше. Высокофункциональные команды добиваются колоссальных результатов благодаря креативному сочетанию целеполагания сверху вниз и снизу вверх, а также синхронизированных и несинхронизированных OKR. В экстренной ситуации, когда нужно просто *сделать* дело, можно применить более жесткие методы управления. Но когда положение стабильное и компания стала слишком осторожной, сдержанной и косной, как раз необходим принцип максимального невмешательства. Когда лидеры понимают колеблющиеся потребности бизнеса и своих сотрудников, сочетание целей сверху вниз и снизу вверх обычно составляет 50 × 50. Мне кажется, так и нужно.

Межфункциональная координация

Несмотря на то что современные методы целеполагания успешно переступают границы оргструктуры, скрытые взаимозависимости остаются первой причиной неудачи

проектов. Решение следует искать в латеральной, межфункциональной взаимосвязи — между коллегами и командами. Если речь идет об инновациях и эффективном решении проблем, отдельные сотрудники не могут угнаться за сплоченной группой. Производство зависит от инжиниринга, маркетинг — от продаж. По мере того как бизнес становится все более запутанным и изошренным, а инициативы более сложными, взаимозависимые отделы нуждаются в инструменте, чтобы помогать друг другу добраться до финишной линии вместе.

Сплоченные компании — быстродействующие компании. Чтобы заполучить конкурентное преимущество, лидеры и сотрудники должны выстроить горизонтальные связи, преодолеть барьеры. Прозрачная система OKR, как отмечает Ласло Бок, поощряет подобное свободное сотрудничество: «Все сотрудники компании видят, что происходит. И когда один отдел начинает разрабатывать мобильный телефон, он связывается с другой командой, занятой софтом, потому что он обнаружил интересную возможность в пользовательском интерфейсе»¹².

Когда цели публичны и наглядны для всех, «команда команд» может атаковать проблемные места, как только они появятся. Бок продолжает: «Сразу видно, если кто-то выбил мяч в аут, — и можно проанализировать ситуацию. Если кто-то постоянно дает промахи, тоже анализируем. Прозрачность посылает всем совершенно четкие сигналы. Запускаешь циклы, которые расширяют твои возможности и помогают выполнить работу. Причем менеджеру это почти ничего не стоит — просто удивительно».

Глава 8

Синхронизация: MyFitnessPal

Майкл Ли

Сооснователь и CEO

Все началось со свадьбы на пляже. Перед венчанием Майкл и Эми Ли хотели сбросить вес. Фитнес-тренер выдал им список пищевой ценности трех тысяч наименований продуктов и блокнот для подсчета калорий. Майкл занимался программированием с десяти лет и прекрасно знал, что наверняка есть способ лучше. И он нашел решение, которое превратилось в MyFitnessPal. В течение восьми лет Майкл и Альберт Ли финансировали приложение из собственных сбережений и кредитов.

Сегодня братья Ли находятся в центре эпического движения цифрового здоровья и личного благополучия. Их миссия — сделать нашу планету здоровой. В 2013 году, когда венчурная инвестиционная компания Kleiner Perkins вложилась в MyFitnessPal, приложение насчитывало 45 миллионов зарегистрированных пользователей. Сегодня их более 120 миллионов, и в общей сложности они похудели на 136 миллионов килограммов. С базой данных по 14 миллионам продуктов питания и ссылками на Fitbit и десятки других приложений благодаря MyFitnessPal теперь легче, чем когда-либо, отслеживать, чем вы питаетесь и насколько эффективно тренируетесь.

Раскрыв то, о чем не принято было говорить, — сколько калорий вы сжигаете за утреннюю пробежку, к примеру, — MyFitnessPal помогает пользователям ставить амбициозные персональные цели и достигать их. Участники принимают повседневные решения, меняющие их жизнь. В качестве бонуса приложение позволяет выстроить целую группу друзей, которые каждый день поддерживают и подбадривают вас.

OKR не существуют в вакууме. Напротив, они создают сети — вертикальные, горизонтальные, диагональные, — чтобы синхронизировать самую важную работу в организации. Когда действия персонала сочетаются с целями компании, их влияние растет. Люди перестают дублировать работу друг друга или идти против рожна. Как выяснили братья Майкл и Альберт Ли во время разработки MyFitnessPal, жесткая синхронизация критически важна для повседневного прогресса, который мотивирует на следующий прорыв.

Если эта история кажется идеальным примером использования OKR, вы не ошиблись. Целеполагание органично вписалось в работу Майкла и Альберта, хотя им не всегда приходилось легко. В феврале 2015 года их компанию приобрел Under Armour за \$475 миллионов: слияние о знаменовало союз технологической мощи MyFitnessPal и одного из лучших брендов спортивной одежды. У братьев Ли появился доступ к профессиональным спортсменам мирового уровня, к следующему рубежу цифрового фитнеса. Как говорит Майкл: «Мы стремимся в будущее».

Новая бизнес-структура принесла новые трудности для целеполагания, особенно в том, что касается синхронизации. Майкл и Альберт всегда опирались на OKR, чтобы маневрировать в лабиринте внутренних взаимосвязей компании. А когда масштабы работы выросли, OKR позволили объединить растущую команду и ее цели.

Майкл Ли: У вас в кармане лежит невероятно мощное устройство. Данные, которые оно собирает — о вас и о мире, который вас окружает, — растут со скоростью света. По номинальной цене или вообще бесплатно можно в любое время получить тренера, диетолога или даже медицинского консультанта. Благодаря смартфонам мы можем принимать грамотные решения и вести здоровый образ жизни.

MyFitnessPal дает рекомендации — мы называем их моментами озарения, — которые помогают нашим пользователям на протяжении всей жизни. Я из первых рук знаю, что это действительно работает. Когда я впервые начал следить за тем, что ем, я узнал, что каждая столовая ложка майонеза содержит девяносто калорий, а горчица — всего пять. С тех пор я вообще майонез в рот не беру. Чем больше таких небольших изменений, тем масштабнее эффект.

Я работал в ряде компаний, прежде чем основать MyFitnessPal. Ни в одной из них не применяли систему целеполагания. Были ежегодные финансовые планы, цели по доходам и общие стратегии, которые строились вокруг них, но ничего структурированного и постоянного. Неудивительно, что эти организации отличались еще одной общей чертой: вопиющим отсутствием слаженности. Мне приходилось гадать, что делают другие команды и как с ними можно сотрудничать для выполнения общей задачи. Мы пытались компенсировать это частыми собраниями, но только тратили время впустую. Если два человека сидят в лодке и один гребет на восток, а другой на запад, они потратят все свои силы и не сдвинутся с места.

В MyFitnessPal мы составляли списки на тысячи дел, и, если удавалось зачеркнуть первые три пункта, шутили: «Какой плодотворный год!». Многое мы оставляли без внимания,

но это не страшно. Мы работали в рамках собственных ограничений: запустить приложение для Android или BlackBerry, iPhone или iPad. Мы занимались каждой целью по порядку и работали, пока не доводили дело до конца, а затем переходили к следующему пункту списка. Мы редко вели параллельные проекты.

В нашем процессе нет ничего хитроумного, но он узконаправленный и измеримый. Когда ты самостоятельно формулируешь стратегию компании и только один человек работает над продуктом, синхронизация не представляет проблемы. Мы с братом ставили ключевую цель — *запустить приложение для iPad к такой-то дате* — и каждый день обсуждали, чего достигли. Небольшие организации не нуждаются в сложных процессах. Хотя сейчас я жалею, что мы не использовали OKR с самого начала, даже до финансирования. Мы бы лучше подготовились к тому, чтобы принимать разумные решения, когда возникали соответствующие возможности.

Когда MyFitnessPal вышел на iPhone и Android, наш рост превзошел все ожидания. В один прекрасный день у нас оказалось 35 миллионов зарегистрированных пользователей. Мы слишком быстро расширились, чтобы делать одно дело за один раз. Оказалось, что хаос начинается, когда у тебя два потрясающе талантливых человека в подчиненных. Каждому хочется поручить что-то грандиозное и значимое, и каждый, естественно, хочет продвинуть свой проект. Вскоре согласие между ними испаряется, и они начинают тянуть в разные стороны. Не успеешь оглянуться, как они уже работают над совершенно разным. Причем давить на них не имеет смысла. Если два гвоздя разошлись хотя бы на миллиметр, хороший молоток скосит их в разные стороны.



Основатели MyFitnessPal Майкл и Альберт Ли (2012)

Хотя мы с Альбертом знали, что нужно срочно структурировать процесс целеполагания, мы понятия не имели, с чего начинать. В 2013 году, вскоре после первой инвестиции Kleiner Perkins в нашу компанию, Джон Дорр провел для нас презентацию по OKR. Его аналогия с футбольной командой произвела на меня впечатление; я *понял* суть процесса. Мне понравилась простота основной цели и то, как она внедряется во всей организации. И я подумал: «*Вот* как мы добьемся слаженности в компании».

Межкомандная интеграция

Внедрять OKR оказалось сложнее, чем мы ожидали. Мы не осознавали, сколько сил нужно на то, чтобы сформулировать правильные цели компании, а затем спустить их вниз и мотивировать работу персонала. Было нелегко найти баланс между общим, стратегическим мышлением и более

детализованным, директивным общением. Когда мы получили финансирование серии «А» и расширили команду лидеров, наши возможности выросли. Чтобы добиться подотчетности, мы сформулировали по одной профильной цели для каждого лидера. Мы создали OKR компании для людей, а не наоборот. Некоторые OKR были слишком узкими, другие — абстрактными. Если HR-менеджер не мог связать свою работу с основными целями по продукту и доходу, мы добавляли что-то специально для этого человека. Вскоре у нас сформировалось настоящее изобилие OKR, но что было действительно *важно* для MyFitnessPal? Мы не разглядели леса за деревьями.

В 2013 году, когда наш персонал вырос с десяти до тридцати человек, я предположил, что мы станем на 200% эффективнее: недооценил, насколько сильно расширение тормозит развитие. Новые инженеры нуждаются в обучении, прежде чем стать такими же продуктивными, как старожилы. А когда несколько инженеров стали работать над одним проектом, нам пришлось разработать новые процессы, чтобы их цели не пересекались. В переходный период продуктивность понесла потери.

Если задуматься, слаженность — это когда помогаешь людям понять, чего ты от них ждешь. Большинство сотрудников мотивированы на то, чтобы внести свой вклад в важнейшие цели компании, если, конечно, они знают, что это за цели. По мере того как команда росла и становилась многоуровневой, мы столкнулись с новыми трудностями. Продакт-менеджер работал над премиум-версией приложений. Другой сотрудник разрабатывал API-платформу, чтобы третьи стороны (например, Fitbit) могли подключиться к MyFitnessPal и писать данные или приложения поверх нашего. Третий занимался авторизацией/входом в систему.

У каждого были свои OKR и свои стремления — пока неплохо.

Проблемы возникли с общей командой инженеров, которая оказалась между молотом и наковальней. Инженеры не были связаны с продакт-менеджерами, у них собственные OKR по инфраструктуре. Мы решили, что они справятся со всем, и крупно ошиблись. Они окончательно запутались и не знали, с чем работать, потому что их цели менялись без предупреждения (иногда все зависело от того, кто из продакт-менеджеров громче кричал). Инженеры переключались с одного проекта на другой, и их эффективность упала чуть ли не до нуля. Их постоянно отвлекали от работы, а после таких вынужденных перерывов им приходилось спрашивать себя: «На чем я остановился?». Работа над премиум-версией была особенно срочной и важной для дохода компании, однако она продвигалась с грехом пополам.

Я был, мягко говоря, раздосадован. Мы наняли столько талантливых людей и тратили тонны денег, но никуда не двигались! Кризис разразился из-за приоритетных маркетинговых OKR по персонализированным имейлам с адресным контентом. Мы хотели привлечь определенное количество ежемесячных активных пользователей к нашему блогу. Одним из важных ключевых результатов было повышение количества переходов по ссылке в имейлах (кликабельность). Загвоздка заключалась в том, что никто из маркетинга не удосужился проинформировать инженеров, которые уже определили для себя квартальные приоритеты. Без поддержки инженеров OKR были обречены с самого начала. Более того, мы с Альбертом узнали об этом только на ежеквартальном анализе постфактум (проект все же сдали в следующем квартале).

Это послужило для нас тревожным сигналом: мы увидели потребность в большей синхронизации между командами. Наши OKR были прекрасно сформулированы, но реализация оставляла желать лучшего. Когда разные отделы рассчитывали на поддержку друг друга, нам не удавалось четко обозначить их взаимосвязи. Координация оказалась совершенно бессистемной, дедлайны регулярно не соблюдались. Мы не испытывали недостатка в задачах, но наши команды все больше отдалялись друг от друга.

В следующем году мы постарались решить проблему через периодические интеграционные встречи для управляющих. Каждый квартал главы отделов представляли свои задачи и определяли необходимость в совместной работе. Никто не покидал комнаты совещаний, пока не получал ответов на основные вопросы: «Мы учли потребности каждого отдела?», «Не перегружена ли команда?», «Если да, то как сделать ее цели более реалистичными?».

Синхронизация не означает избыточности. В MyFitnessPal у каждого OKR один «владелец», а остальные команды оказывают ему необходимую поддержку. На мой взгляд, совместная ответственность ослабляет подотчетность. Если не удастся выполнить OKR, мне бы не хотелось, чтобы два человека обвиняли друг друга. Даже когда две команды или больше работают над параллельными целями, их ключевые результаты должны различаться.

С каждым разом у нас получалось все лучше. Наши цели становились все более конкретными, ключевые результаты — более измеримыми, а процент удачной реализации увеличивался. Нам понадобилось два или три квартала, чтобы овладеть процессом, особенно по функциям продукта, связанным с общими целями. Нелегко прогнозировать реакцию рынка на концептуально новое предложение; нас

ожидала либо оглушительная победа, либо позорное поражение. Поэтому мы изменили тактику. Стали привязывать ключевые результаты к дедлайнам, а не доходу и предполагаемым пользователям (например: «Запустить MFP-премиум к 01.05.2015»). После запуска премиум-функций и получения обратной связи мы сможем объективно оценить ее влияние и потенциал. И тогда следующий цикл OKR будет более реалистично связан с предполагаемыми результатами (или мы поставим еще более смелые цели).

Иногда мы наблюдали, как наша команда выбирает менее рискованные ключевые результаты, например отправка имейлов или push-уведомлений. Чем амбициознее цель, тем консервативнее люди выбирали свои ключевые результаты, — классическое подсознательное решение. Так что мы научились формулировать цели в соответствии с контекстом. При необходимости мы выбирали пошаговый рост. Но иногда мы говорили команде: «Не беспокойтесь о том, как это повлияет на ежемесячных активных пользователей. Просто придумайте лучшую функцию, какую можете. Мы хотим, чтобы вы настолько сильно ударили по мячу, чтобы он вылетел за пределы поля».

Непризнанные взаимозависимости: общий обзор

Присоединившись к Under Armour, нам пришлось адаптироваться к компании с совершенно другой моделью целеполагания. У меня появился босс, с которым нужно было согласовывать действия, а также новое подразделение FitnessConnectUA — Северная Америка. Нам поручили использовать новые цифровые технологии для повышения результатов в фитнесе и спорте. Более того, я координировал

еще три приложения, каждое со своей культурой и стилем работы.

Если говорить о расширении, проблема синхронизации растёт экспоненциально росту компании. Как показать команде из 400 человек, чего конкретно мы пытаемся достичь? Как добиться того, чтобы они синхронизировали свою работу с нашей и друг с другом и все гребли в одном направлении? Сначала мне это давалось с трудом; ума не приложу, как это получается у Amazon и Apple. Когда мы представили OKR в нашем отделе, многое изменилось.

Через несколько недель после слияния мой босс созвал лидерское собрание, где присутствовали двадцать человек, включая представителей Connected Fitness. Следуя ежегодной традиции Under Armour, главы отделов должны были объявить свои цели на год. В MyFitnessPal мы привыкли уделять довольно много времени грамотной формулировке, так что наша группа хорошо подготовилась.

Однако на собрании мы с Альбертом, к своему удивлению, обнаружили, что команда электронных продаж рассчитывает на нас в том, чтобы привлечь значительный трафик с наших приложений. Команда аналитиков предполагала, что мы обеспечим их массой данных. Команда по продажам рекламных площадей рассчитывала на нашу поддержку, чтобы получить конкретный доход с продажи новой рекламы. У всех трех отделов были определенные ожидания относительно нас, причем их совершенно не интересовали нужды других команд. К тому же никто не видел, как их цели сочетаются с нашими, не говоря уже об общей картине компании. Куда ни глянь, везде непризнанные взаимозависимости. В общем, проявилась наша старая проблема в MyFitnessPal, только в сто раз больше. Мы физически не могли выполнить все, что они хотели.

Понадобилось восемнадцать месяцев на выправление согласованности работы нашего отдела, и мы бы не справились без OKR. Во-первых, пришлось определить границы максимальной нагрузки по разработке нового софта. Затем нужно было сформулировать наши основные приоритеты. Представив основные OKR Connected Fitness, я смог объяснить, почему некоторые проекты требуют особого времени и в каких случаях нужно удвоить усилия для достижения важнейших целей компании. «Вот какой процесс мы применяем, — сказал я. — Позвольте показать вам наши OKR. И мы приветствуем любые комментарии и советы, если считаете, что мы что-то упустили или работаем не над тем, что нужно».

Прозрачность была односторонней, и я сильно нервничал, но все получилось. Люди признали, что наши возможности небезграничны, и скорректировали свои ожидания. С нашей стороны мы стремились синхронизировать свою работу с ними через поиск проектов, отвечавших межкомандным целям.

Когда Альберт возглавил нашу производственную команду MarMyFitness, в первую очередь он проанализировал план действий и сказал: «Нужно сократить это вдвое, верно? Оставить только то, что действительно важно». Теперь мы оцениваем функции продукта так, как это было принято в MyFitnessPal: «Если мы уберем эту цель из текущего квартала, что получится? Это повлияет на пользовательский опыт?». Чаще всего функция, которую мы обсуждали, не имела такого большого значения. Это не субъективное мнение; у нас есть метрики для измерения воздействия. Мы принимаем непростые решения, выбираем, на что делать ставку, и все это опирается на OKR.

Приоритеты и синхронизация — две стороны одной медали. В мае 2015 года, через три месяца после слияния с Under

Armour, мы наконец-то запустили абонентскую премиум-версию. Это было бы невозможно, если бы мы не сказали: «Послушайте, мы не можем все это сделать. Придется выбирать». Нам пришлось объяснить компании, что премиум — наша главная цель и она важнее всего остального.

Нам предстоит еще немало работы. Вскоре после слияния два наших приложения из четырех стали использовать карты в трекинге пробежки. Так как мы не смогли сотрудничать во время разработки, они заказали карты у разных провайдеров. Помимо очевидной неэффективности, пользовательский опыт был как минимум непоследовательным. К чести обеих команд нужно сказать, что они составили ежемесячный контрольный лист, чтобы избежать подобных проблем в будущем. Вскоре после этого мы внедрили OKR во всем нашем отделе. Теперь мы на одной волне. Каждый знает о приоритетах нашей группы, что дает им возможность отказываться от всего лишнего.

Путеводная звезда

Хотя дни, когда мы еще были стартапом, уже в далеком прошлом, мы по-прежнему ставим амбициозные цели. Мы до сих пор отстаиваем OKR-ценности прозрачности и подотчетности, публикуем их на корпоративном Вики-сайте и обсуждаем на еженедельных общих собраниях. На недавнем корпоративном выезде я продемонстрировал наш OKR-процесс лидерской группе, и участники пришли в восторг. «Лучший выезд, какой у нас был», — сказал мне один из управленцев. OKR стали операционным фундаментом Connected Fitness, и я надеюсь распространять этот принцип на собственном примере в Under Armour. Чем больше организация, тем выше ценность системы.

Синхронизация несет в себе более глубокий смысл. Она призывает ориентироваться в своих целях на основные ценности. Работа Connected Fitness целенаправленно связана с миссией Under Armour: «Сделать всех спортсменов лучше». В то же время мы следуем старому принципу MyFitnessPal: *«Когда наши клиенты успешно добиваются своих целей в фитнесе и здоровье, мы добиваемся успеха как компания»*. Как команда мы все еще ставим вопрос, который мы с Альбертом задали друг другу в самом начале: «Эта функция — или это партнерство — поможет нашим клиентам преуспеть?».

В конце концов, именно наши пользователи трудятся из всех сил, чтобы изменить свою жизнь. Женщина, впервые за двадцать лет вставшая с инвалидного кресла без помощи рук, — вот он, отрезвляющий момент истины. Если мы и добились успеха как компания, то только потому, что помогали людям достичь таких моментов. При любой возможности мы акцентируем это, как показывают наши OKR, сформулированные несколько лет назад:

Цель

Помочь максимальному количеству людей во всем мире.

Ключевые результаты

1. Привлечь 27 миллионов новых пользователей в 2014 году.
2. Довести общее число зарегистрированных пользователей до 80 миллионов.

Каждое принятое решение должно соответствовать нашему видению. Когда нужно выбирать между клиентами и бизнес-целями, мы всегда на стороне клиентов. Когда цель выбивается из наших принципов, она подвергается особо

тщательному анализу. Прежде чем двигаться дальше, мы должны убедиться, что она не противоречит основным ценностям компании — нашей путеводной звезде. Именно это дает нам возможность делать наше дело и чувствовать связь с людьми, которым мы служим. Вот что делает нас теми, кто мы есть.

Глава 9

Прозрачность: Intuit

Аттикус Тайсен

IT-директор

Вот уже четырнадцать лет Intuit входил в престижный список Fortune «Самые уважаемые компании мира»¹. Первый прорыв произошел в 1980-е благодаря программе Quicken, которая позволила управлять личными финансами с ПК и стала широко узнаваемым брендом. Затем последовали налоговый софт (TurboTax) и бухгалтерская программа для ПК (QuickBooks), которая в итоге вышла онлайн. За свою продолжительную историю (по стандартам техотрасли) Intuit обходил одного конкурента за другим, оставаясь на шаг впереди. Совсем недавно компания продала Quicken и реконструировала QuickBooks Online как открытую платформу. Подписка выросла на 49%. «Как только Intuit делает неверный поворот, — рассказал в интервью The New York Times аналитик UBS Брент Тилл, — они мгновенно останавливаются и возвращаются на основную дорогу. Вот почему компания так долго демонстрирует высочайшие результаты»².

Людям сложно привязаться к тому, чего они не видят; сети не могут процветать автономно друг от друга. По определению OKR открыты и наглядны для всей организации, для каждого уровня и каждого отдела. В итоге компании,

применяющие эту систему, становятся более слаженными и упорядоченными.



IT-директор Intuit Аттікус Тайсен на Goal Summit (2017)

Адаптирующиеся организации обычно более открытые и сплоченные. Культура прозрачности Intuit была привита ее сооснователем Скоттом Куком и укреплена Тренером Биллом Кэмпбеллом, который занимал пост CEO и долгосрочно-го председателя Intuit. «Билл был одним из самых открытых людей, каких я встречал, — говорит Аттікус Тайсен, старший вице-президент и IT-директор Intuit. — Он обладал даром понимать людей и инвестировать в них. Ты всегда знал, что он думает и поддерживает ли он тебя».

Наследие Тренера до сих пор живо. Несколько лет назад, чтобы помочь IT-отделу адаптироваться, когда Intuit перешла на облако, Аттикус предложил OKR своим непосредственным подчиненным. В следующем квартале он передал эстафету далее, директорам подразделений, еще через квартал — всем шести сотням IT-сотрудников. Он решил не навязывать новый процесс. «Мы стремились не к бюрократическому подчинению, — говорит Аттикус, — а к тому, чтобы вдохновить людей. Я хотел проверить, насколько успешной окажется система OKR сама по себе, без посторонней помощи, она себя оправдала».

В каждом квартале IT-группа Intuit выполняет примерно 2500 целей. По мере того как сотрудники отточили навык целеполагания через актуальные, автоматизированные данные и регулярные проверки, они синхронизируют около половины своих OKR с целями начальства или отдела. Коллективно они обращаются к OKR своих менеджеров более 4000 раз в квартал, то есть примерно семь просмотров на сотрудника: это неоспоримый признак вовлеченности. Благодаря прозрачности OKR сотрудники четко видят связи между своей повседневной работой, приоритетами коллег, ежеквартальными целями команды и глобальной миссией компании.

История Intuit демонстрирует преимущества пилотного проекта OKR до (и даже без) применения во всей компании. Нескольких сотен пользователей достаточно для эксперимента, чтобы сгладить любые шероховатости перед масштабным внедрением. «В Intuit, — говорит СЕО Брэд Смит, который размещает свои цели на стене офиса, чтобы каждый мог их видеть, — синхронизированное целеполагание критически важно для того, чтобы сотрудники добились максимального результата, на какой способны».

Аттикус Тайсен: Я проработал одиннадцать лет в производственном отделе Intuit, прежде чем перейти в ИТ. В 2013 году я возглавил отдел. Такая перемена была продиктована тем, что я любил компанию и знал, что ИТ-отделу пора развиваться, чтобы помочь Intuit реализовать новую миссию. Это было непростое, хотя крайне вдохновляющее время. Организация росла в нескольких направлениях одновременно: от компьютерного ПО до облачного софта, от закрытой платформы до платформы, открытой для тысяч других приложений, от североамериканской компании до глобальной. По мере того как мы выбрали долгосрочную стратегию — стать интегрированной экосистемой, — мы постепенно переросли из дома брендов (TurboTax, Quicken, QuickBooks) в брендовый дом Intuit.

В случае любых срывов и неполадок ИТ-отдел примет на себя основной удар отчасти потому, что производство прозрачно не настолько. Любая компания, существующая больше трех лет, накапливает множество слоев сложных технологий — особенно технологические компании. В ИТ мы всегда вынуждены искать баланс между потребностями внутренних партнеров и нуждами наших конечных пользователей. Мы выстраиваем мост между технологиями и бизнес-результатами. Самое сложное, вероятно, заключается в том, что нужно добиться идеального функционирования систем сегодня (этого ждут наши люди) и при этом инвестировать в будущее. К примеру: Intuit использовал девять разных биллинговых систем по всему ассортименту нашей продукции, и у каждой свои трудности. Когда каждый день только и делаешь, что устраняешь проблемы, сложно строить технологии следующего поколения.

Как показать персоналу самое главное и при этом не тормозить работу? И как учесть нужды и требования всех

участников процесса? В традиционных разобщенных организациях практически вся деятельность скрыта. Даже если кому-то захочется узнать, что происходит вне его отдела, вряд ли кто-то знает, с чего начать, и найдет время, чтобы докопаться до сути.

В Intuit изменения начались сверху. Чтобы придать позитивную динамику нашей трансформации, председатель и CEO Брэд Смит применил общекорпоративную систему целеполагания. Брэд подошел к этому крайне осознанно и целенаправленно. Раз в месяц менеджеры встречаются с подчиненными, чтобы обсудить индивидуальные цели. Система обеспечивает стопроцентную обратную связь, где обе стороны регулярно сравнивают свои комментарии и выводы.

Наша компания обладает многолетней культурой обучения и экспериментов. Мы пробуем многое, оставляем только то, что дает лучший результат и адаптируем под свои нужды. Я согласился сотрудничать с HR и попробовать OKR в Enterprise Business Solutions (EBS, так мы называем IT-отдел). В 2014 году я впервые столкнулся с OKR, когда искал в Google термин «целеполагание». Мои поиски показали, что OKR помогают менять принципы работы и даже позиционирование.

Современный IT — это намного больше, чем устранение технических неисправностей и внесение изменений. Главное — добавлять *ценность* бизнесу: избавляться от лишних, повторяющих друг друга систем, создавать новые функции, искать ориентированные на будущее решения. Чтобы стать той командой, в которой нуждалась Intuit, EBS должен был в корне измениться. Наши лидеры были готовы обеспечить сотрудникам прикрытие, чтобы притормозить некоторые повседневные задачи и сосредоточиться на самых ценных, долгосрочных инициативах.

Сегодня каждый сотрудник моего отдела ежеквартально работает над тремя-пятью бизнес-задачами, помимо одной-двух личных. Система эффективна как раз потому, что проста и прозрачна. Я понимал: чтобы наши OKR оставались плодотворными, они должны быть наглядны и видимы во всей компании, даже если никто, кроме EBS, не пользуется ими. Я хотел, чтобы все в компании точно знали, чем мы занимаемся, как и почему. Когда люди понимают ваши приоритеты и ограничения, они станут доверять вам, даже если все пойдет вкривь и вкось.

На первых порах мне было нелегко отделить мои индивидуальные цели от OKR отдела. Как IT-лидер я думал, что они должны совпадать. Однако это неверный взгляд. Большинство наших основных задач переходило из квартала в квартал обычно в течение восемнадцати месяцев. Команды и сотрудники корректировали свои OKR по мере изменений условий, и работа продвигалась. Тогда меня вполне резонно спросили: «Чем занимается IT-директор, если его цели никогда не меняются?». Я понял намек. Теперь у меня собственные цели, и я подстраиваюсь под OKR отдела, как и все остальные.

Помимо нашей базы в Бэй-Эрия, мы решили внедрить систему во всем мире. У EBS есть официальные команды в четырех регионах США и в Бангалоре, центре новых технологий Южной Индии, а также службы поддержки в каждом подразделении Intuit по всему миру. Когда люди работают на периферии, они далеко не всегда знают, что происходит в центральном офисе (а он не знает, что творится у них). OKR положили конец этим тайнам. Они сплотили нас, сделали ближе друг к другу.

Одна из наших основных EBS-задач — «рационализировать, модернизировать и обеспечить безопасность всех

технологий, применяемых в Intuit». Каждый раз, когда я приезжаю на проверки в Техас или Аризону, я слышу от коллег: «Этот проект рационализирует наше портфолио?» Или: «Как модернизировать эту систему?». Неважно, где они работают, они используют одну и ту же терминологию. Когда новый проект выносится на обсуждение, они обдумывают, вписывается ли он в наши OKR. Если нет, у них появляется полное право бить тревогу: «Зачем мы это делаем?».

Цель

Модернизировать, рационализировать и обеспечить безопасность технологий, которые применяются в Intuit.

Ключевые результаты

1. Завершить миграцию Oracle eBusiness Suite на R12 и изъять из эксплуатации версию 11.5.9 в текущем квартале.
2. Ввести оптовый биллинг как функцию платформы к концу 2016 года.
3. Завершить адаптацию агентов в отделе продаж.
4. Разработать план вывода из эксплуатации устаревших технологий.
5. Составить черновой вариант и обсудить новые стратегии, планы и принципы управления в рамках рабочих технологий.

Оперативная информация из облака

Intuit считает себя 34-летним стартапом. Начиная с ПК в 1980-х наша история отражает серию тех прорывов, где каждая новая платформа буквально опрокидывала свою предшественницу. Наш первый продукт был на DOS, затем мы перешли на Windows и Macintosh, затем — на мобильные устройства и совсем недавно — в облако.

OKR можно использовать с еще большим эффектом в эпоху облачного хранения данных. Горизонтальная синхронизация становится естественным явлением. С открытым, публичным целеполаганием команда аналитиков с самого начала видит, что задумала команда финансовых систем. Для них очевидно, что нужно объединить усилия, работать параллельно. Команды «сшили» цели в реальном времени, а не постфактум, — это колоссальное новшество после наших горизонтальных методов работы.

В компаниях-разработчиках софта для ПК лидеры смотрят на производственный процесс через линзы розничных продаж, как было принято в XX веке. Они анализируют отчеты по продажам задним числом. Несмотря на то что они стараются максимально точно прогнозировать развитие бизнеса, их обзор сильно ограничен зеркалом заднего вида. Напротив, облачный бизнес стремится узнать, что происходит *сейчас*. Сколько подписчиков появилось на этой неделе? Сколько демоверсий? Какой процент конверсии? Клиент может поискать в Google онлайн-продукт, пробежаться по маркетинговой странице, взять на пробу и сделать покупку — и все это за десять минут или даже быстрее. Чтобы лидеры не отставали, воронку продаж* нужно проверять ежедневно. В EBS мы должны думать об актуальных, сегодняшних отчетах, данных и аналитике, даже когда разрабатываем такие функции, как оптовый биллинг. Эту необходимость мы отразили в своей главной цели.

* Воронка продаж (воронка конверсии) — это принцип распределения потенциальных клиентов по стадиям всего процесса от первого контакта до продажи товара или услуги. *Прим. ред.*

Цель

Каждый сотрудник Intuit должен получить возможность принимать решения, опираясь на «живые» данные.

Ключевые результаты

1. Предоставить функциональную витрину данных отделам HR и продаж.
2. Завершить миграцию на новое хранилище данных с доступом в реальном времени.
3. Сформировать команду, которая займется всеми инструментами визуализации данных по всей компании и сформулирует единую стратегию.
4. Разработать обучающий модуль, чтобы помочь членам других команд пользоваться инструментами визуализации данных.

Инструмент для глобального сотрудничества

По мере того как Intuit становится глобальной компанией, несинхронизированное сотрудничество превращается в образ жизни. Когда мы работаем из главного офиса со своей командой в Бангалоре, «живое видео» мало чем поможет. Учитывая тринадцатичасовую разницу во времени, наши сотрудники в Индии спят, когда мы работаем, и наоборот. Три года назад вариантов было немного. Intuit инвестировал в современные рабочие инструменты, но нам не доставало решений для сохраняемого чата, совместной работы и видеоконференций. Люди были вынуждены импровизировать, с неравномерными результатами. Продуктивность упала.

Чтобы решать возникающие проблемы совместными усилиями, мы пересмотрели ключевой результат по рабочим технологиям и превратили его в важнейшую задачу. За шесть месяцев наш новый стратегический акцент привел к тому,

что мы добавили несколько новых инструментов, интегрированных в единую систему аутентификации: Slack для сохраняемого чата, Google Docs для совместной корректировки, Vox для контент-менеджмента, BlueJeans для современных видеотехнологий. Наша открытая OKR-платформа помогла командам EBS преодолеть переходный период и синхронизировать свою работу с новой целью. Теперь наши сотрудники смогли сосредоточиться на своих проектах, а не тратить время на поиски инструментов.

Целеполагание — это искусство, а не просто возможность принимать самостоятельные решения. Если вы решили временно подтянуть статус ключевого результата, не следует держать это в тайне. Лидеры должны объяснить: «Да, я хочу, чтобы мы сейчас уделили этому особое внимание как основной цели. Когда решим проблему, можно вернуться в прежний режим». Это динамичная система, ты всегда корректируешь статус важности.

Цель

Обеспечить лучшие комплексные решения и стратегии по рабочим технологиям.

Ключевые результаты

1. Запустить пилотный Vox для первых 100 пользователей к середине квартала.
2. Завершить внедрение BlueJeans для конечных пользователей к концу квартала.
3. Перевести первых 50 пользователей индивидуальных аккаунтов Google на аккаунты компании к концу квартала.
4. Оформить контракт на Slack к концу первого месяца и завершить внедрение системы к концу квартала.

Исследования неоднократно показывают, что фронтлайн-сотрудники добиваются успеха, когда видят, что их работа связана с общими целями компании. Я обнаружил, что это особенно верно для наших удаленных офисов. Я слышал от сотрудников из Бангалора: «Моя цель — ключевой результат моего менеджера, чьи цели напрямую связаны с основными целями EBS, которые напрямую связаны с переходом компании на облако. Теперь я понимаю, как моя работа в Индии связана с миссией компании». Это немаловажно. OKR консолидировали наши рассредоточенные отделы. Благодаря структурированному, наглядному целеполаганию наши границы растаяли.

Горизонтальные связи

Intuit была с самого начала «плоской» организацией, с минимальным количеством уровней между CEO и фронтлайн-сотрудниками. Наш основатель Скотт Кук считал, что побеждать должна лучшая идея, а не высокий пост, и это до сих пор так. С того дня, как я стал менеджером компании, меня впечатлила культура сотрудничества. Даже когда мы занимались отдельными проектами, сохранялась вертикальная открытость. Всегда можно свободно поговорить со своим менеджером или менеджером менеджера и не сомневаться, что тебя выслушают и проявят уважение к твоим словам.

OKR открыли наш отдел с *горизонтальной* точки зрения, на уровне команд. Сначала было неудобно: все сотрудники IT инстинктивно хотели синхронизировать свои действия с задачами менеджеров или с моими. Я ежедневно заходил на платформу и видел буквально сотни ключевых результатов, связанных с одной из моих целей. Я говорил людям: «Ваш менеджер — все еще ваш менеджер. Вы будете

сотрудничать — это не изменится. Но постарайтесь оторваться от нас и наладить связи друг с другом».

Наши команды электронных продаж и биллинга подчиняются разным вице-президентам, которые оба подотчетны мне. Если электронные продажи разрабатывают корзину для покупок, биллинг должен вывести соответствующие функции на рынок. Раньше две команды инженеров работали отдельно и отчитывались своим менеджерам, которые старались (с переменным успехом) добиться упорядоченности. Люди, выполнявшие реальные задачи, не общались друг с другом.

Теперь, с горизонтальной прозрачностью OKR, мы совместно обсуждаем проблемы и цели. От квартала к кварталу инженеры работают над целями подразделения и при этом решают, как лучше координировать работу с коллегами. Мы уходим от мандатов начальства и движемся к настоящей автономии. Наши EBS-лидеры до сих пор дают контекст, задают вопросы и предоставляют актуальные данные. Но именно работа взаимозависимых групп ведет нас вперед — через сплоченность и сотрудничество.

Глава 10

Суперсила 3: мониторинг

Богу мы доверяем; все остальные
должны предоставить фактические
доказательства.

У. Эдвардс Деминг

Одно из недооцененных преимуществ OKR заключается в том, что их можно *отслеживать*, а затем пересматривать или *корректировать* в соответствии с обстоятельствами. В отличие от традиционных, косных бизнес-целей по принципу «записать и забыть», OKR — живые, дышащие организмы. Их жизненный цикл протекает в три этапа, которые мы подробно обсудим.

Сетап

Хотя любой софт общего назначения может внедрить и запустить процесс OKR, есть одна уловка: он не масштабируется. Когда Fortune 500 недавно попыталась нарастить темпы целеполагания, она натолкнулась на стену: все 82 тысячи сотрудников добросовестно записали свои ежегодные цели

в файлах Microsoft Word! Переход на ежеквартальные OKR означал бы 328 тысяч файлов в год. И все они должны быть публичными (теоретически), но кому хватит терпения искать прозрачность и слаженность в таком количестве данных? Если вашу цель никто не видит, можно ли назвать систему действительно прозрачной?

В 2014 году, когда Билл Пенс занял пост технического директора AOL, OKR компании и отделов были представлены в электронной таблице. «Но у них никогда не было своего отдельного места, куда люди могли бы ежедневно заглядывать, чтобы синхронизировать с ними свою работу», — говорит Пенс. Без регулярного обновления статуса цели теряют актуальность; пропасть между планом и реальностью расширяется день за днем. В конце квартала (или, хуже, в конце года) у нас на руках окажутся мертвые OKR — *что и как*, изложенные на бумаге, но совершенно лишённые жизни и смысла.

Сотрудники вовлечены больше всего, когда действительно видят, как их работа способствует успеху компании. Каждый квартал, каждый день им нужны осязаемые параметры оценки собственных достижений. Внешнее вознаграждение — бонус в конце года — всего лишь подтверждает то, что они уже знают. OKR отражают нечто более мощное — внутреннюю ценность самой работы.

По мере роста стандартов структурированного целеполагания все больше организаций используют надежный, специализированный, облачный OKR-софт. Лучшие платформы предлагают мобильные приложения, автоматическое обновление, аналитические инструменты, оповещения в реальном времени и интеграцию с Salesforce, JIRA и Zendesk. Три-четыре клика — и пользователи могут управлять цифровой панелью мониторинга, чтобы создавать,

отслеживать, редактировать и оценивать свои OKR. Эти платформы обеспечивают кардинально новую, преобразующую ценность OKR:

- *они делают цели всех сотрудников наглядными.* Пользователи получают беспрепятственный доступ к OKR своего босса, его подчиненных и всей организации;
- *они стимулируют вовлеченность.* Когда знаешь, что выполняешь значимую работу, мотивацию удержать легче;
- *они поощряют внутренний нетворкинг.* Прозрачная платформа стимулирует сотрудничество между коллегами с общими профессиональными интересами;
- *они экономят деньги, время и нервы.* В традиционном целеполагании множество часов тратится на поиск документации — записок, имейлов, документов Word и слайдов PowerPoint. OKR-платформы дают моментальный доступ ко всей актуальной информации.

СЕО AOL Тим Армстронг посчитал, что цели компании «слишком разобщенные», как вспоминает Билл Пенс. «Они не были связаны друг с другом; отсутствовала вертикальная синхронизация. Они никак не были привязаны к сотрудникам и работе, которую они делали в течение года». В 2016 году Армстронг внедрил специализированную платформу и стал использовать OKR. В результате, по мнению Пенса, компания получила радикальную прозрачность, сплоченность и сотрудничество в режиме реального времени и совершенно гармоничную координацию работы.

Координатор OKR

Чтобы система OKR эффективно функционировала, команда — будь то группа топ-управленцев или вся организация — должна применять ее повсеместно без исключений и вариантов. Конечно, будут задержки, недовольство, банальная прокрастинация. Чтобы убедить всех присоединиться к стае, лучше всего назначить одного или нескольких координаторов. В течение многих лет эту задачу в производственном отделе Google выполнял старший вице-президент Джонатан Розенберг. Приведу одно из классических официальных сообщений Джонатана (имена отстающих удалены, чтобы защитить права виновных).

От кого: Джонатан Розенберг

Дата: Чт, 5 авг. 2010 г., 14:59

Тема: Несмотря на безграничные возможности, 13 проект-менеджеров все-таки дали маху (имена указаны)

Производственная бригада!

Как большинство из вас знает, наличие качественных ежеквартальных OKR — важная часть успешной работы в Google. Именно поэтому я регулярно отправляю вам напоминания, чтобы вы составили свои OKR вовремя, и прошу менеджеров проверить их, чтобы все наши OKR были эффективны. Я пытался быть вежливым и пытался быть жестким. Мои излюбленные методы — угроза Вечного Проклятия (7 октября) и Праздник почти-совершенства (8 июля). Я упорно держался подхода кнута и пряника, пока мы не достигли почти 100%-го результата. Ура!

Затем я перестал отправлять напоминания, и вот что произошло: в этом квартале НЕКОТОРЫЕ из вас не составили OKR вовремя, а некоторые другие не оценили свои OKR по второму кварталу. Оказывается, важен не стиль моих напоминаний, а тот факт, что я вообще что-то присылаю! Имена падших перечислены ниже (исключение составили несколько сотрудников AdMob, для которых наши принципы работы еще внове,

и многие из вас, которые хоть и не уложились в сроки, но все-таки подготовили OKR в июле).

Перед нами столько потрясающих возможностей (поиск, реклама, дисплей, YouTube, Android, корпоративный сегмент, местные проекты, продажи, Chrome, телевидение, мобильные, социальные проекты...), что, если вы не в состоянии сформулировать OKR, мотивирующие вас каждый день приходить на работу, тут что-то явно не так. Вообще-то, если дела обстоят именно так, зайдите ко мне немедленно.

Тем временем настоятельно прошу готовить свои OKR вовремя, оценивать OKR по предыдущему кварталу, делать это добросовестно и выложить в общий доступ, чтобы OKR-ссылка с вашей интранет-страницы работала. Это не пустая, бесполезная работа, это важный способ определить свои приоритеты на квартал и убедиться, что мы работаем как одна команда.

Джонатан

Промежуточный трекинг

Как наглядно демонстрирует всеобщее помешательство на фитнес-трекере Fitbit, люди жаждут знать о своих достижениях и получать визуальное воплощение собственного прогресса, вплоть до процентов. Исследования показывают, что измеримый успех мотивирует больше, чем публичное признание, денежные поощрения и даже достижение самой цели¹. Дэниел Пинк, автор «Драйва»*, согласен с этим: «Лучший мотиватор — достигать прогресса в своей работе. Дни, когда люди достигают прогресса, — это дни наибольшей мотивации и вовлеченности»².

Большинство платформ по управлению целями использует визуальные средства, чтобы показать промежуточные

* Пинк, Д. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует. М.: Альпина Пабlisher, 2018.

результаты и достижения на пути к выполнению цели или ключевого результата. В отличие от шагов на Fitbit, OKR не требуют ежедневного трекинга. Однако регулярные проверки — предпочтительно еженедельные — важны для того, чтобы избежать срывов. Как заметил Питер Друкер: «Без плана действий управленец превращается в пленника событий. А без проверок для переосмысления плана действий по мере развития событий управленец не узнает, какие события действительно важны, а какие — пустая суета»³.

Как мы отметили в главе 4, цель достаточно записать, что уже повышает шансы ее выполнения. Проводить мониторинг промежуточных результатов и при этом рассказывать о цели коллегам — два неотъемлемых элемента OKR. В одном калифорнийском исследовании люди, следовавшие этим правилам, реализовали на 43% больше целей, чем те, кто просто обдумал цели и никому не рассказал о них⁴.

OKR адаптивны по своей природе. Они призваны быть ограждением, а не цепями или шорами. Если говорить о трекинге и аудите OKR, то существуют следующие четыре варианта действий в любой момент цикла.

1. *Продолжить*: если цели зеленой зоны («по графику») ничто не угрожает, ничего не меняйте.
2. *Обновить*: модифицировать ключевой результат или цель желтой зоны («требуется внимания») в соответствии с изменениями в работе или внешних условиях. Что можно было бы сделать по-другому, чтобы придерживаться плана? Следует ли пересмотреть сроки? Нужно ли отказаться от других инициатив, чтобы выделить ресурсы этой цели?

3. *Начать*: запустить новые OKR в середине цикла, как только появится такая необходимость.
4. *Остановиться*: когда цель красной зоны («риск») пережила свою пользу, лучшим решением будет отказаться от нее*.

Электронная таблица в режиме реального времени позволяет подсчитывать прогресс достижений относительно плана и отмечать то, что требует внимания. Хотя OKR представляют собой позитивное стремление к *большему*, они также удерживают от неверного направления. Как отметил Стивен Кови: «Если лестница приставлена не к той стене, каждый шаг, который мы делаем, лишь быстрее приближает нас к неверному месту»⁵. Сюрпризы на поздних этапах маловероятны, если вы отслеживаете свои OKR и получаете регулярную обратную связь. Плохо это или хорошо, реальность не станет с вами церемониться. В процессе «люди могут научиться на ошибках и двигаться дальше, преобразив те или иные аспекты неудачи в фундамент для новых успехов»⁶.

Когда платформа для общения учителей и учеников Remind представила прототип своего первого доходного сервиса, пиринговую платежную систему, это был полный провал. «Никто не стал ею пользоваться, — говорит Бретт Кофф. — Система не решала никаких конкретных проблем. Мы моментально внесли изменения — построить систему с управлением по событиям, когда учитель может сказать: „На следующей неделе предлагаю практический выезд. Едете, да или нет? И хотите ли вы платить?“. Это изменило все. Система стала расти как на дрожжах».

* Обычно это относится к ключевым результатам или методам работы. Тщательно обдуманная цель вряд ли потеряет ценность за 90 дней.

Каждый раз, когда OKR устаревают или становятся непрактичными, не стесняйтесь отказаться от них на любом этапе цикла. Нет нужды упрямо держаться за неактуальные проекты — вычеркните их из списка и двигайтесь дальше. Дела служат общей цели, а не наоборот.

Одна оговорка: если вы отказываетесь от цели до завершения цикла OKR, важно оповестить всех, чья работа связана с ней. Затем подумать: *Чему я научился? Чего не предвидел в начале квартала? Как я применю эти уроки в будущем?*

Для наилучших результатов следует анализировать OKR несколько раз в квартал — на индивидуальных встречах сотрудников и их менеджеров. Составляются отчеты по ходу работы, выявляются препятствия, корректируются ключевые результаты. Помимо личных встреч, команды и отделы проводят регулярные собрания, чтобы оценить промежуточные результаты и достижения. Если те или иные OKR не удается достичь, разрабатывается план спасения. В Google частота проверок зависит от нужд бизнеса на данный момент, разницы между прогнозируемыми результатами и действительностью, качества межкомандного взаимодействия, а также размера и местоположения групп. Чем более рассредоточены члены команды, тем чаще они контактируют. Google проводит ежемесячный мониторинг, хотя повседневное обсуждение в компании настолько распространено, что от официальных собраний иногда вообще отказываются.

Выводы: уточнить и повторить

OKR не теряют силу после того, как работа выполнена. Как в любой системе, основанной на данных, колоссальную ценность можно извлечь из оценки и анализа полученных результатов. И на индивидуальных, и на командных встречах

эти выводы состоят из трех частей: объективный подсчет результата, субъективная самооценка и анализ.

Подсчет

Подсчитывая OKR, мы отмечаем свои достижения и обдумываем, что можно изменить в следующий раз. Низкая оценка требует переосмысления процесса. Стоит ли заниматься этой целью? Если да, что можно изменить для ее выполнения?

На современных платформах оценку OKR производит система; цифры объективны, не предполагают человеческого вмешательства. На менее автоматизированных, замороженных платформах пользователям придется производить собственные расчеты. Самый простой и надежный способ подсчитать результат — найти среднее значение процента выполненных работ по соответствующим ключевым результатам. Google использует шкалу от 0 до 1,0:

- от 0,7 до 1,0 = зеленый* (цель реализована);
- от 0,4 до 0,6 = желтый (прогресс есть, но работа не завершена);
- от 0,0 до 0,3 = красный (нет прогресса).

Intel применяет схожую формулу. Вспомним OKR по Operation Crush, кампании по возвращению доминирования на рынке МП. Ниже представлены реальные распоряжения Энди Гроува по второму кварталу 1980 года, одобренные командой управляющих (с оценкой на конец квартала в скобках).

* Нижний порог 0,7 для успешного достижения цели отражает высокие стандарты Google (см. главу 12). Этот порог не применяется к операционным целям компании. Для объема продаж и выпуска продукции любая оценка ниже 1,0 равносильна неудаче.

Корпоративная цель

8086 должен стать самым эффективным 16-битовым семейством МП; оценивать по следующим критериям.

Ключевые результаты (К2 1980)

1. Подготовить пять бенчмарков, чтобы продемонстрировать превосходство семейства 8086 (0,6).
2. Перекомпоновать пакет продукции 8086 (1,0).
3. Ввести 8-МГц чип в производство (0).
4. Испытать математический сопроцессор не позднее 15 июня (0,9).

Вот как была выведена эта оценка:

- Мы подготовили три из пяти бенчмарков — оценка 0,6, почти зеленый.
- Мы действительно перекомпоновали пакет семейства 8086 в рамках новой линии продукции iAPX. Так что это, несомненно, 1,0.
- Производство 8-МГц чипов, назначенное на начало мая, потерпело фиаско*. Из-за проблем с поликристаллическим кремнием работу пришлось перенести на октябрь. Поэтому 0.
- Что касается математического сопроцессора, целью было доставить 500 компонентов к 15 июня. Мы доставили 470 — то есть 0,9; еще один зеленый.

В целом средняя оценка составила 62,5% (или примерно 0,625) по ключевым результатам: итог достойный. Совет Intel счел положение ниже ожиданий, но не критичным,

* Данный ключевой результат отражает кумулятивный эффект закона Мура. 8 МГц считалось в то время мощной скоростью, но сейчас можно за \$300 купить Chromebook, который работает с частотой больше 2 ГГц — в 250 раз быстрее.

потому что они знали, насколько сложные задачи ставили перед нами менеджеры. Как правило, мы приступали к работе, прекрасно понимая, что не сможем выполнить всё. Если отдел приближался к 100%, то считалось, что мы поставили слишком простые цели, и за это приходилось расплачиваться.

Самооценка

Для оценки результатов OKR объективные данные подкрепляются обдуманными, субъективными выводами автора задачи, и по каждой из них в любом квартале могут быть уважительные причины. Низкие цифровые показатели иногда скрывают добросовестную работу и немалые усилия, а высокие цифры искусственно раздуваются.

Допустим, цель команды — привлечь новых клиентов, и ваш индивидуальный ключевой результат — пятьдесят телефонных звонков. Вы обзвонили тридцать пять потенциальных клиентов, то есть выполнили задачу примерно на 70%. Это успех или неудача? Сами по себе данные не позволяют сделать подобный вывод. Но если дюжина ваших звонков длилась по несколько часов каждый и принесла восемь новых клиентов, можете поставить себе твердую оценку 1,0. Напротив: если вы откладывали до последней минуты, затем быстренько сделали пятьдесят звонков и привлекли только одного нового клиента, можете оценить свою работу на 0,25, потому что нужно было больше стараться. Подумайте: разве ключевой результат не должен был приоритизировать новых клиентов, а не количество звонков?

Или, допустим, вы PR-менеджер, и ключевой результат вашей команды — разместить в общенациональных СМИ три статьи про вашу компанию. Хотя вам удалось опубликовать только два материала, один из них пошел на обложку The Wall Street Journal. Ваш средний результат 67%, но вы

скажете: «Считаю, что это 9 из 10, потому что мы добились ошеломительного результата».

Гуглеры используют OKR в самооценке как ориентир, а не отметку. Как объяснила Шона Браун, экс-старший вице-президент по бизнес-операциям: «Дело не в том, *что* ты получил — красный, желтый или зеленый; важен список достижений команды, обычно они выше ожиданий и всегда связаны с OKR компании». Ведь в конце концов их смысл — направить работу каждого сотрудника в нужное русло.

Таблица 10.1. Варианты подсчета результата и оценки

OKR	Прогресс, %	Подсчет результата	Самооценка
Привлечь десять новых клиентов	70	0,9	Из-за спада на рынке задачу было значительно сложнее выполнить, чем я думал. Наши семь новых клиентов знаменуют собой исключительные усилия и достойный результат
Привлечь десять новых клиентов	100	0,7	Когда я выполнил задачу всего через восемь недель после начала квартала, я понял, что поставил слишком простые OKR
Привлечь десять новых клиентов	80	0,6	Хотя я привлек восемь новых клиентов, это была скорее удача, а не мои усилия. Один клиент привел пять других
Привлечь десять новых клиентов	90	0,5	Хотя я сумел привлечь девять новых клиентов, я обнаружил, что семь из них не принесут компании значительного дохода

В любом случае некоторые люди будут слишком строго оценивать себя, другие же поставят себе слишком простые цели. Как бы то ни было, координатор или лидер команды может вмешаться и помочь скорректировать процесс. В конце концов, цифры не так важны, как контекстуальная обратная связь и внутрикомандное обсуждение.

В то время как подсчет OKR указывает на достижения и пробелы в работе и на пути улучшения командой результата, самооценка позволяет выстроить гораздо более эффективный процесс целеполагания на следующий квартал: никакого осуждения — только обучение.

Анализ

По своей сути OKR ориентированы на действие. Однако если действия упорные, непрекращающиеся и бессмысленные, это скорее напоминает белку в колесе, когда люди тратят массу усилий, но не добиваются результата. На мой взгляд, ключ к удовлетворению — ставить четкие, прорывные цели, достичь большинства из них, сделать паузу и проанализировать достижения, а *затем* повторить цикл. Обучение на «непосредственном опыте», как показывает исследование Harvard Business School, «будет более эффективным, если дополнить его анализом, то есть целенаправленной попыткой синтезировать, дистиллировать и сформулировать ключевые уроки данного опыта»⁷. Философ и педагог Джон Дьюи категоричен: «Мы не учимся на опыте... мы учимся на анализе этого опыта»⁸.

Предлагаю анализ результатов цикла OKR.

- Я выполнил все свои задачи? Если да, что помогло мне добиться успеха?
- Если нет, какие трудности я встретил на своем пути?

- Если бы я мог переписать выполненную задачу, что бы я изменил?
- Из того, что я узнал, что могло бы изменить мой подход к следующим циклам OKR?

Выводы по OKR обращены в прошлое и в будущее одновременно. Невыполненную цель можно перенести на следующий квартал, с новыми ключевыми результатами, или, возможно, ее время прошло и теперь от нее следует отказаться. В любом случае необходимо принять обдуманное решение.

И еще кое-что. После тщательной оценки работы и признания всех ошибок обратите внимание на достижения. Устройте с командой вечеринку, чтобы отпраздновать ваши растущие суперсилы OKR. Вы это заслужили.

Глава 11

Мониторинг: Фонд Билла Гейтса

Билл Гейтс

Сопредседатель

Пэтти Стоунсайфер

Экс-СЕО

В 2000 году новый Фонд Билла и Мелинды Гейтс стал невиданным событием в мире: стартапом с капиталом \$20 миллиардов. Хотя Билл недавно покинул пост CEO Microsoft, он все еще оставался председателем компании и главным стратегом по продукции. Ему предстояло управлять масштабными начинаниями фонда, адаптироваться к изменчивым условиям отрасли и при этом — несмотря на свою чудовищную занятость, всем известную динамичность и стремительность — принимать максимально оптимальные решения. Чем выше ставки, тем важнее отслеживать промежуточные результаты: сигнализировать о появившихся проблемах, выходить из типовых ситуаций и корректировать направление на ходу.

Новорожденное учреждение выбрало самую смелую миссию, какую можно вообразить: «Каждый заслуживает здоровой, продуктивной жизни». Поэтому ее лидеры набирали блестящих людей, посвятивших свою жизнь проблемам здравоохранения, и сказали им: «Поступательный

прогресс — не для нас. Подумайте, что бы вы сделали, если бы имели неограниченные ресурсы?».

К 2002 году фонд вырос настолько, что срочно потребовалось более структурированное целеполагание. После того как CEO Пэтти Стоунсайфер услышала мою презентацию OKR на заседании совета Amazon, она предложила мне представить эту систему фонду. Остальное — OKR-история.

Пэтти Стоунсайфер: Нам повезло все начать с нуля: «Как вы хотите изменить мир?». Однако эта уникальная возможность вполне могла оказаться непосильной. Потому что, когда у тебя такая масштабная цель, как ты узнаешь, что достиг результата?



Мелинда Гейтс, Пэтти Стоунсайфер и Билл Гейтс анализируют OKR (2005)

Мы стремились распределять капитал ответственно. Билл и Мелинда хотели знать, что наши непростые решения

опираются на упорядоченную систему. Мы заимствовали принцип Джима Коллинза: «Что вы можете делать лучше всех в мире?». Сначала мы ответили на этот вопрос, а затем выстроили систему OKR. Мы считали, что каждый достоин здоровой и продуктивной жизни, и Билл и Мелинда страстно верили в то, что именно технологии создают изменения. Это было в нашем ДНК.

Какое-то время мы использовали глобальную методику здравоохранения под названием «Годы жизни с поправкой на инвалидность» (DALY). Она стала нашим фундаментом ключевых результатов — для оценки эффективности инвестиций в производство микронутриентов для борьбы с онхоцеркозом (речной слепотой). DALY показала, что следует сосредоточиться на вакцинации, которая значительно улучшает качество жизни. Теперь у нас появился надежный критерий, подкрепленный ключевыми результатами. OKR внесли ясность.

Билл Гейтс: Амбициозные цели всегда были сверхважны в Microsoft, что в каком-то смысле естественно, потому что с самого раннего возраста я считал, что программное обеспечение — это волшебство. Мы знали, какие чипы у нас будут, и какие безграничные возможности нас ждут, и что специалисты по хранению информации и коммуникациям тоже пишут экспоненциальный код. Экраны немного отставали от темпов роста, но графический пользовательский интерфейс был достаточно быстрым. Не хватало лишь одного элемента: волшебного софта, чтобы дать устройству интересные функции. Я отказался от карьеры юриста и ученого, от стабильности, потому что мысль о том, что же произойдет со всеми этими данными — я называю их «информацией под

рукой», — занимала меня несоизмеримо больше. Для меня это был настоящий взрыв мозга.

Даже до нашего сотрудничества с Полом Алленом мы говорили: *«Компьютер должен быть на каждом столе и в каждом доме»*. IBM и другие компании — с ресурсами и навыками, намного превосходящими наши, — не стремились к этому, так как не видели в ПК возможностей и не старались воплотить их в реальность. А мы предвидели, что так и будет. Закон Мура* сделает все дешевле и обеспечит софтверной индустрии достаточное количество покупателей. Это были смелые цели, и появились они довольно рано.

В этом и заключалось наше основное преимущество: мы питали честолюбивые замыслы и метили высоко.

Конкретные цели

В 2000 году мы с Мелиндой вложили \$20 миллиардов в Фонд Гейтса. Он был одновременно и стартапом, и крупнейшим фондом в мире. И, учитывая правила окупаемости, он должен тратить минимум \$1 миллиард в год.

Я наблюдал, как Энди Гроув использует в менеджменте ключевые результаты (субцели), наблюдал за японцами и знал, что делать, когда люди не справляются. Не думаю, что изобрел что-то новое, — я просто наблюдал и учился. Затем Пэтти Стоунсайфер предложила OKR, зелено-желто-красный подход, и он сработал. Когда мы применяли OKR для выбора грантов, я был абсолютно спокоен и полон надежд. Я все еще управлял Microsoft, и времени у меня было немного, и Пэтти приходилось делать наше сотрудничество максимально эффективным, чтобы мы пришли к консенсусу. Целеполагание занимало важное место. Всего дважды я отказался выдавать

* Закон Мура подразумевает, что вычислительная мощность и производительность компьютера удваивается каждые 24 месяца.

грант, потому что цели не были достаточно ясны. Система OKR придала мне уверенности в правильности выбора.



Билл Гейтс дает пероральную полиомиелитную вакцину ребенку
в Мумбаи, Индия (2000)

Я большой поклонник целей, но их нужно использовать грамотно. В какой-то момент команда, работавшая над малярией, решила, что мы полностью победим болезнь к 2015 году, однако это было совершенно нереалистично. Когда цель грандиозна, это плохо влияет на доверие. Занимаясь благотворительностью, я вижу, что люди постоянно путают *цели* с *миссией*. Миссия — это направление, цель — ряд конкретных шагов, над которыми вы работаете и стремитесь одолеть. Нет ничего плохого в амбициозных целях, но как их масштабировать? Как оценить результат?

Однако я считаю, что мы многого добились. Благотворительность все больше привлекает людей из успешных компаний, и они потихоньку меняют культуру. Хорошей миссии

недостаточно. Необходима конкретная задача, и нужно знать, как ее выполнить.

Пэтти Стоунсайфер: OKR позволили нам быть амбициозными и дисциплинированными одновременно. Когда измеримые ключевые результаты демонстрировали отсутствие достижений или показывали, что цель недостижима, мы перераспределяли капитал. Если цель — побороть дракункулез (крайне амбициозная цель), важно знать, какой результат приносят вложенные финансы и ресурсы. С OKR мы могли запланировать ежеквартальные и ежегодные этапы мониторинга контрольных результатов*.

Пока не поставишь действительно масштабную цель, как вакцинация каждого ребенка во всем мире, невозможно понять, какие рычаги или их сочетание наиболее эффективны. Наш ежегодный мониторинг стратегии начинался так: «Какова цель? Искоренение болезни или расширение масштабов вакцинации?». Затем мы переходили к практической работе над ключевыми результатами: например, правило 80/90 в Глобальном альянсе по вакцинам и иммунизации, где 80% направлений получают 90% финансирования или больше. Эти ключевые результаты нужны для синхронизации повседневной работы, и со временем они станут еще более амбициозными и приблизят к основной цели.

Иногда, честно говоря, мы измеряли не то, что нужно. Но мы всегда стремились отвечать за свои поступки. В частных фондах, где на рынок нет влияния, позволяющего оценить

* После того как Фонд Гейтса сделал ряд восьмизначных пожертвований Центру Картера, количество зафиксированных случаев дракункулеза упало с 75 223 в 2000 году до 4619 в 2008-м и всего 22 в 2015-м. *Dracunculiasis* вскоре станет вторым после натуральной оспы заболеванием в истории человечества, которое удалось искоренить полностью.

эффективность работы, приходится внимательно анализировать данные, приближают ли они вас к основной цели. Мы так быстро получали новую информацию, что иногда приходилось корректировать работу буквально на ходу. Допустим, у вас есть семена батата, которые удвоят урожай, и вы опираетесь на эти цифры. Но потом выясняется, что никто не станет сажать эти семена, потому что данный сорт приходится готовить в четыре раза дольше...

Формулировать смелые цели не так сложно, как разбить их на этапы. Какие препятствия нужно преодолеть, чтобы выполнить их? Это одно из преимуществ работы с Биллом и Мелиндой. Они хотят видеть достижения, и при этом амбициозные цели их совершенно не пугают.

Приведем пример: продолжающаяся борьба против самого смертоносного существа на планете — москита*. В 2016 году Фонд Гейтса совместно с британским правительством взялся за пятилетнюю кампанию стоимостью \$4,3 миллиарда по искоренению малярии — самой опасной из всех тропических заболеваний. Опираясь на эмпирические данные, они расширили область работы и переключились с вакцины, блокирующей передачу инфекции, на комплексную стратегию искоренения.

* Согласно данным ВОЗ, москит губит 725 тысяч человек в год. Самки переносчиков заболевания анофелесов (малярийных комаров) в 2015 году стали причиной гибели 429 тысяч человек, причем, по некоторым данным, эта цифра достигает 639 тысяч. Для сравнения: люди убивают около 475 тысяч человек в год.

Цель

Повсеместное искоренение малярии к 2040 году.

Ключевые результаты

1. Доказать миру, что радикальный подход к лечению может привести к региональному искоренению инфекции.
2. Подготовиться к расширению, разработав необходимые инструменты — диагностика по методу одноразового радикального лечения и профилактики (SERCAP).
3. Удержать сегодняшние глобальные достижения, чтобы обеспечить благотворную почву для искоренения болезни.

Цель — искоренить паразита *plasmodium* из популяции людей, с особым акцентом на штаммы, резистентные к лекарственным препаратам. Как признал сам Билл Гейтс, это будет нелегко. Но у нас есть все шансы на успех, потому что его команда анализирует и отслеживает то, что действительно важно.

Глава 12

Суперсила № 4: стремление к выдающимся результатам

Самый большой риск — не рисковать.

Меллоди Хобсон

OKR заставляют нас выходить далеко за пределы зоны комфорта. Они ведут нас к достижениям, граничащим с мечтой, выявляют новые способности, порождают креативные решения, кардинальным образом меняют бизнес-модель. Для компаний, которые хотят жить долго и процветать, стремление к новым высотам — необходимое требование¹. Как любил говорить Билл Кэмпбелл, если компании «не продолжают инновации, они погибнут — заметьте, я не сказал „итерации“, я сказал „инновации“»². Консервативное целеполагание душит инновации. А инновации — как кислород: без них не победить.

Когда вы мудро выбираете амбициозные цели, отдача стоит риска, и не только. «Большие страшные дерзкие цели» (BHAG) — известная фраза из книги Джима Коллинза

«От хорошего к великому»^{*} — вдохновляют совершить скачок на новый уровень:

ВНАГ — колоссальная, умопомрачительная задача; она словно высоченная гора, которую нужно покорить. Четкая, привлекательная, понятная. ВНАГ служит общим направлением для работы, мобилизующим людей и мотивирующим их на стремление к финишной линии. Как миссия NASA на Луну в 1960-х годах, ВНАГ воспламеняет воображение и поощряет людей прикладывать максимум усилий³.

Эдвин Лок, патриарх структурированного целеполагания, проштудировал десятки исследований по количественной корреляции между сложностью задачи и ее выполнением. Контексты были совершенно разными, но результаты «неоспоримы»⁴, как писал Лок. «Чем сложнее задача, тем выше результат работы... Хотя респонденты с очень сложными задачами достигали цели намного реже, чем с очень простыми задачами, первые регулярно показывали более высокие результаты, чем последние». Исследования показали, что амбициозные сотрудники не только более продуктивны, но и более мотивированы и вовлечены: «Конкретные непростые цели также позволяют повысить интерес к заданию и помогают людям открыть приятные аспекты работы»⁵.

В 2007 году Национальная инженерная академия США попросила группу авторитетных и уважаемых личностей в области бизнеса — среди них Ларри Пейдж, изобретатель и футурист Рэймонд Курцвейл и генетик Джон К. Вентер — выбрать четырнадцать «важнейших задач в области инжиниринга»

^{*} Коллинз, Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

для XXI века. Спустя целый год обсуждений комиссия сформулировала ряд наиболее амбициозных целей: генерировать энергию термоядерного синтеза; изучить работу человеческого мозга; предотвратить ядерный террор; обеспечить безопасность киберпространства (думаю, вы поняли).

Не все амбициозные цели столь изысканны; иногда они представляют собой «обычную» работу, но на экстраординарном уровне. Однако независимо от масштабов они вписываются в мое любимое определение предпринимателей: *это люди, которые делают больше, чем считается возможным... с меньшим количеством ресурсов, чем считается возможным**.

Для неоперившихся стартапов и для лидеров рынка амбициозные цели могут отшлифовать и усовершенствовать предпринимательскую культуру. Призывая людей выйти за старые ограничения, они стимулируют стремление к совершенству. Как отметил Филип Потлоф, директор по цифровым технологиям Edmunds.com: «Мы пытаемся изменить методы продажи автомобилей, а это колоссальная задача и колоссальная возможность. Единственный способ упорядочить наши сумасшедшие, масштабные, меняющие отрасль задачи — OKR. Вот почему они продолжают занимать центральное место в нашей работе».

Амбициозные задачи используют все суперсилы OKR. *Сосредоточенность* и *целеустремленность* — необходимые условия для конкретных задач, которые многое могут изменить. Только прозрачная, сплоченная, *синхронизированная* и *взаимосвязанная* организация может настолько выйти за рамки нормы. А без количественно измеримого *мониторинга* как узнать, что вы достигли этих удивительных амбициозных целей?

* В отличие от бюрократов, которые делают меньше, чем возможно, и при этом тратят ресурсов больше, чем допустимо.

Две корзины OKR

Google подразделяет свои OKR на две категории: приоритетные и амбициозные (мотивирующие). Это очень важное отличие.

Приоритетные цели связаны с метриками Google: выпуск продукции, букинг, рекрутинг, клиенты. Менеджмент формулирует их на уровне компании, а сотрудники — на уровне отделов. Приоритетные цели, такие как продажи и доход, должны быть выполнены в указанные сроки на 100%.

Амбициозные цели отражают более масштабные, рискованные и ориентированные на будущее идеи. Они могут появиться на любом организационном уровне и призваны мобилизовать всю компанию. По определению достичь их непросто. Неудачи — составляющие в среднем 40% — неотъемлемая часть процесса.

Баланс между обеими картинками — вопрос культуры. Он варьируется в зависимости от конкретной организации и квартала. Лидеры должны подумать: какой компанией мы хотим стать в следующем году? Гибкой, активной и смелой, чтобы завладеть новым рынком, или более консервативной и операционной, чтобы укрепить сегодняшнее положение? Мы находимся в режиме выживания, или у нас достаточно денег, чтобы рискнуть ради крупного вознаграждения? Чего требует наш бизнес сейчас?

Потребность развиваться

Энди Гроув был большим поклонником Абрахама Маслоу, психолога середины XX столетия, наиболее известного своей пирамидой потребностей. Согласно Маслоу только после того, как мы удовлетворим свои базовые нужды — сначала пища и кров, затем безопасность, любовь и принадлежность*, — мы сможем перейти к мотивации более высоко-

* К какой-либо конкретной, значимой для индивида социальной группе.
Прим. ред.

го уровня. На вершине пирамиды находится потребность в самореализации:



Иерархия потребностей Маслоу в виде пирамиды
с базовыми потребностями в основании

Гроува восхищало, что некоторые люди без подсказок и понуканий стремятся регулярно «проверять границы своих возможностей» и достигать «своего личного лучшего результата». Такие сотрудники — мечта менеджера; они никогда не бывают довольны собой. Однако Гроув также понимал, что не все рождаются с подобным стремлением. Что касается остальных, мотивирующие цели могут стимулировать их на максимальный результат: «Такое целеполагание крайне

важно, если вы хотите достичь пиковой результативности от себя и своих подчиненных»⁶.

Intel высоко ценил тех, кто не боялся оправданного риска. Именно там я научился расширять личные границы и не страшиться неудачи. В Operation Crush, критически важной кампании по доминированию на рынке 16-битовых микропроцессоров, от которой зависело наше выживание, работа продавцов компании оценивалась по соглашениям с клиентами, то есть по количеству продукции, разработанной на основе 8086. Под руководством Билла Дэвидоу оперативная группа Crush поставила одну из самых смелых целей, какие я когда-либо встречал: тысяча соглашений с клиентами за один календарный год, продажи на 50% больше, чем за прошлый год. И вот что произошло затем, как вспоминает Дэйв Хаус, генеральный менеджер по микропроцессорам:

«Это Intel, не забывайте. Кажется, именно [Джим] Лалли сказал, что нам нужна тысяча соглашений. Просто назвал цифру... И она казалась чудовищной. А потом, когда мы работали над нашими планами, тысяча каким-то непостижимым образом выросла до двух тысяч. Именно эту цифру мы предложили отделу продаж»⁷.

Две тысячи соглашений означали одно соглашение с каждого торгового агента в месяц. Менеджмент просил наших местных агентов *утроить* объем продаж чипа, настолько непопулярного, что давние клиенты отказывались даже обсуждать это предложение. Отдел продаж был разбит и повержен и безнадежно взирал на Эверест. Когда я недавно спросил Билла Дэвидоу о той заоблачной задаче, он ответил: «Я выбрал две тысячи, потому что решил, что нам нужна вдохновляющая идея, способная объединить нас. Вот что стало идеей».

Компания обещала всем торговым агентам, которые выполнят план, поездку на Таити для двоих. Потом Джим Лалли добавил гениальное условие: если хотя бы один человек не выполнит квоту, никто в его подразделении не сможет претендовать на путешествие. Сначала результаты значительно отставали от плана, пока оперативная группа не задумалась о снижении критерия. Однако в то лето яркие брошюры с описанием красот Таити таинственным образом достигли почтового ящика каждого торгового агента. К третьему кварталу давление коллектива на отстающих достигло своего пика⁸.

К концу года количество соглашений перевалило отметку 2300. МП 8086 добился единоличного господства на рынке; будущее Intel было обеспечено. Буквально все торговые агенты отправились на Таити. И всё благодаря мотивирующей цели.

Заповедь десятикратного роста

Если Энди Гроув — покровитель мотивационных OKR, то Ларри Пейджа можно назвать современным первосвященником. Что касается технологий, Google отстаивает принцип безграничных инноваций и упорного роста. В мире OKR компания поддерживает дерзкие, динамичные цели, или «Заповедь десятикратного роста», как говорит писатель Стивен Леви⁹.

Возьмем, к примеру, Gmail. У первых почтовых онлайн-служб был весьма скромный объем памяти, как правило, 2–4 Мб. Пользователям не оставалось ничего другого, кроме удаления старых писем, чтобы освободить место для новых. Архивы были пустыми мечтами. Во время развития Gmail лидеры Google рассматривали вариант добавления

100 Мб — колоссальный апгрейд. Однако к 2004 году, когда продукт выпустили на рынок, о 100 Мб даже думать забыли. Вместо этого Gmail предоставил целый *гигабайт* памяти, примерно в пятьсот раз больше, чем у конкурентов. Пользователи могли хранить почту неограниченное количество времени. Цифровая связь изменилась навсегда.

Это, друзья мои, и есть большая страшная дерзкая цель. Gmail не только улучшил существующую систему. Он полностью переосмыслил категорию и заставил конкурентов поднять планку в десятки раз. Такой принцип десятикратного роста — редкость в любом секторе, на любом этапе. Большинство людей, как отметил Ларри Пейдж, «склонны думать, что все невозможно, вместо того чтобы начать с практической физики и обдумать, что действительно возможно»¹⁰.

В журнале Wired Стивен Леви развивает эту идею:

«С точки зрения Пейджа улучшение на 10% означает, что они делают то же, что и другие. Скорее всего, вы избежите чудовищного провала, но гарантированно не добьетесь колоссального успеха.

Вот почему Пейдж ждет от гуглеров продуктов и услуг, которые в десять раз лучше конкурентов. Это значит, что он не довольствуется выявлением нескольких новых функций или модификацией кода с целью получить скромные преимущества. Улучшение на 1000% требует переосмысления проблем, исследования технических возможностей и наслаждения процессом»¹¹.

В Google, в унисон с незыблемыми стандартами Энди Гроува, мотивационные OKR следует выполнить на 60–70%. Другими словами, ожидается, что результаты работы будут минимум на 30% ниже цели. И это считается успехом!



Эрик Шмидт, Ларри Пейдж, Сергей Брин и первый самоуправляемый автомобиль Google (2011). Принцип десятикратного роста в действии!

Google хлебнул свою долю «горя», от Helpouts до Google Answers. Работа в рамках 70% предполагает смелые прорывные проекты, готовность рискнуть и потерпеть неудачу. В начале цикла иногда ни одна цель не кажется осуществимой¹². Поэтому гуглеров поощряют задавать более сложные вопросы: Какие радикальные, рискованные действия следует рассмотреть? Что нужно *перестать* делать? Куда можно перенаправить ресурсы или где можно найти новых партнеров? К дедлайну необходимая доля этих невероятных задач каким-то образом выполняется.

Мотивационные параметры

Для успеха мотивационная задача не должна представляться бесконечным маршем в никуда. Кроме того, ее нельзя навязывать сверху, без учета реалий местности. Если слишком

быстро и слишком сильно «растягивать» команду, она ломается. В погоне за трудоемкими, рискованными задачами ответственность и самоотверженность сотрудников крайне важны¹³. Лидеры должны объяснить две вещи: важность результата и убежденность в том, что он достижим.

Немногие предприятия обладают такими ресурсами, как Google, чтобы использовать их в качестве подушки безопасности в случае провала. В разных организациях формируются различающиеся степени допустимости риска, которые, кстати, со временем меняются. Чем выше порог ошибки, тем активнее компания может развиваться. К примеру, 40% неудачных OKR могут показаться слишком рискованными и убивающими мотивацию, что бы ни говорили лидеры. Для целеустремленных людей все, что недотягивает до совершенства, расхолаживает. В Risk Management Solutions в Калифорнии «больше оценок, чем сотрудников, — говорит Амелия Меррилл, экс-HR-лидер. — Люди здесь привыкли получать пятерки, а не четверки. Если кто-то не достиг 100%, с этим очень тяжело смириться с точки зрения корпоративной культуры».

В MyFitnessPal Майкл Ли считает *все* OKR приоритетными задачами: сложными, изнурительными и ресурсоемкими, но достижимыми на 100%. «Я стараюсь установить планку именно там, где она должна быть на мой взгляд, — говорит он. — Если мы выполним всё, я буду доволен прогрессом». Разумный подход, однако не без ловушек. Подчиненные Майкла откажутся от задач, которые они смогут выполнить только на 90%? На мой взгляд, лучше выбрать цель, хотя бы немного превосходящую возможности сотрудников. Со временем, по мере того как команды и сотрудники наберутся опыта с OKR, их ключевые результаты станут более точными и инициативными.

Не существует единого волшебного параметра для амбициозных мотивационных целей. Однако подумайте вот о чем: как ваша команда сможет создать максимальную ценность? Как выглядит «совершенство»? Если вы стремитесь к уникальным результатам, пора напрячь силы. Однако ни в коем случае, как подчеркивал Энди Гроув, это не причина для остановки:

«Как вы понимаете, в нашем бизнесе приходится устанавливать для себя завышенные цели и стремиться к их достижению. *А потом, после десяти миллисекунд празднования*, нужно поставить себе следующую почти что невыполнимую задачу и выполнить ее. И награда за достижение одной из этих мотивирующих целей заключается в том, что вы остаетесь в игре»¹⁴.

Глава 13

Завышенная планка: Google Chrome

Сундар Пичаи
CEO Google

Мотивационные цели блестяще прокомментировал лидер команды Google X, которая работала над проектом Loop и самоуправляемых автомобилей. Рассказывает Астро Теллер: «Если хотите, чтобы ваш автомобиль проезжал пятьдесят миль за галлон бензина, нет проблем. Можно слегка модернизировать его. Но если я скажу, что на одном галлоне он должен проезжать пять тысяч миль, придется найти совершенно новый подход»¹.

В 2008 году Сундар Пичаи занимал пост вице-президента Google по разработке продукции. Когда Сундар и его команда вывели на рынок браузер Chrome, они совершенно точно нашли новый подход. Стремясь к успеху и не страшась неудачи, они использовали OKR как катапульту для продукта — и компании, — чтобы добиться уникального результата. На сегодняшний день Chrome — самый популярный браузер и на мобильных устройствах, и на ПК. Как вы увидите, на их пути были ямы и ухабы. Но, как говорит Ларри Пейдж: «Если ставишь себе безумную, амбициозную цель и промахиваешься, ты все равно достигнешь чего-то удивительного»².

Когда стремишься к звездам, можешь и не добраться до цели, но до Луны точно долетишь.

Карьера Сундара Пичаи — персонифицированный пример амбициозной цели. В октябре 2015 года, в возрасте сорока трех лет, Сундар стал третьим CEO Google. Сегодня он возглавляет организацию с персоналом 60 тысяч человек и доходом \$80 миллиардов.

Сундар Пичаи: Я рос на юге Индии в 1980-х годах и мало что знал о технологиях. Однако они все же оказали сильнейшее воздействие на мою жизнь. Отец был инженером-электриком в Ченнаи, крупном мегаполисе, но мы жили скромно. Чтобы позвонить по телефону с дисковым набором, приходилось ждать по три-четыре часа. Мне было двадцать лет, когда у семьи появился собственный телефон. Это было настоящее событие. Соседи приходили к нам позвонить.

Жизнь разделилась на два этапа — до телефона и после; одно-единственное устройство столько изменило. До появления телефона мама говорила: «Можешь проверить, готов ли анализ крови?». И я садился на автобус, ехал в больницу, ждал в очереди, и зачастую мне говорили: «Нет, еще не готов, приходи завтра». И я возвращался домой; вся поездка занимала часа три. После появления телефона я мог просто позвонить в больницу и узнать результаты анализа. Сейчас мы принимаем технологии как данность, и с каждым днем они становятся лучше. Но в моей жизни были такие особенные моменты, и я никогда их не забуду.

Я прочел все книги по компьютерам и полупроводникам, какие мог найти. Мне безумно хотелось попасть в Кремниевую долину, а для этого нужно было поступить в Стэнфорд, дабы стать частью всех преобразований и инноваций,

которые там происходили. Это стало моей целью. Думаю, что в каком-то смысле я мечтал так страстно, потому что нам было доступно очень мало технологий. Меня вдохновляло собственное воображение.

Новая платформа для приложений

Пять лет я проработал в инженерно-техническом отделе — НИОКР — Applied Materials в Санта-Кларе. Иногда мне приходилось заезжать в Intel, и я чувствовал культуру Энди Гроува, стоило только переступить порог. Компания была крайне дисциплинированной, до мельчайших деталей (помню, что мне пришлось платить за каждую чашку кофе). В производстве полупроводников необходимо предельно четко ставить цели и двигаться к ним. Так что моя работа в Applied Materials помогла мне задуматься о целях более осознанно и серьезно.

Я видел колоссальный потенциал интернета. Я читал обо всем, что делал Google, и страстно увлекался этой темой. Особенно меня воодушевил их продукт Deskbar, который позволял вести поиск в сети через Windows, не открывая браузер, — запустить его можно было из небольшого окна в панели задач. Окно появлялось, только когда нужно было вам. Deskbar стал одним из первых инструментов роста, способом привлечь к Google как можно больше пользователей.

Я пришел в Google продакт-менеджером в 2004 году, когда компания все еще развивалась вокруг поиска. Однако это был также год появления Web 2.0 и развития пользовательского контента и AJAX*. На первых этапах сеть была контентной платформой, но постепенно она становилась

* Подход к разработке веб-приложений, которые позволяют пользователям общаться с сервером, не перезагружая страницу полностью и не обновляя браузер.

платформой для приложений. На наших глазах происходил сдвиг парадигмы, и я предвидел, что Google окажется в самой гуще событий.

Моим первым заданием стало управление разработкой Google Toolbar, который можно добавить к любому браузеру, чтобы зайти на Google Search: подходящий проект в самое подходящее время. Всего через несколько лет мы увеличили количество пользователей Toolbar более чем в десять раз. Именно тогда я впервые увидел силу и эффективность амбициозных, завышенных OKR.

Переосмысление браузера

К тому времени мы придумали кое-что новое для Google — команду для разработки клиентского софта. Наши специалисты работали над Firefox, чтобы улучшить браузер Mozilla. К 2006 году мы начали переосмысление браузера как платформы программного обеспечения, почти операционной системы, чтобы пользователи могли писать приложения уже в сети. Этот фундаментально новый подход породил Chrome. Мы знали, что нам нужна архитектура мультипроцессорных систем, для того чтобы у каждой кнопки был собственный процесс, а также для защиты Gmail-пользователя, если рухнет другое приложение. И мы знали, что нужно наладить JavaScript намного быстрее. Мы стремились создать лучший браузер, какой только можно.

Эрик Шмидт, наш CEO, знал, как сложно сконструировать браузер с нуля: «Если уж занялись этим, то нужно подойти к задаче со всей серьезностью». Если Chrome не станет в корне отличаться от традиционных браузеров, существующих на рынке, если он не будет лучше и быстрее, нет смысла даже начинать.

В 2008 году, когда мы выпустили Chrome, наша команда продакт-менеджмента сформулировала цель, которая должна была определить будущее Google: «Разработать клиентскую платформу следующего поколения для веб-приложений». Основной ключевой результат: «У Chrome будет 20 миллионов активных пользователей за семь дней».

Завышаем цели

Согласно принципам Google, если цель выполнена на 70% (в среднем), то это считается успехом. Никто не ждал, что вы получите зеленый цвет по каждому OKR, — это не способствует росту результатов команды. Однако присутствовало внутреннее напряжение, потому что никто не взял бы вас на работу в Google, если вы не мотивированы на успех. Как лидеру вам вряд ли захотелось бы оказаться среди отстающих в конце квартала, стоять перед сотрудниками, когда экран у вас за спиной красного цвета, и объяснять, почему и как вас постигла неудача. Давление и дискомфорт подобного опыта поощряли многих из нас совершать подвиги, лишь бы избежать этого позора. Однако, когда правильно задаешь цели для команды, подобного не избежать.

Ларри всегда мастерски завывал планку. Он любил повторять определенные фразы, которые я запомнил. Он хотел, чтобы сотрудники Google чувствовали «некомфортное воодушевление». Он хотел, чтобы мы руководствовались «здоровым пренебрежением невозможным». Я старался сделать то же самое в производственной команде. Потребовалась смелость, чтобы написать OKR, которые вполне могли провалиться, однако другого пути не существовало, если мы хотели добиться уникальных результатов. Мы намеренно

установили планку на 20 миллионов еженедельных активных пользователей к концу года, прекрасно понимая, что это безумие, — начинать приходилось с нуля.

Как лидер вы должны попытаться бросить команде вызов, причем так, чтобы цель не казалась им недостижимой. Я решил, что вряд ли мы сделаем всё вовремя (честно говоря, я был уверен, что нам никак не осуществить задуманное). Однако я также считал, что важно расширять наши границы и возможности. Наши завышенные OKR дали команде направление и стали барометром для оценки промежуточных результатов и достижений. Они полностью исключили самонадеянность и халатность. И все мы каждый день переосмысливали принципы работы. Это важнее, чем достижение некой произвольной цели к конкретному дню.

На начальном этапе, когда Chrome стремился занять 3% рынка, мы неожиданно получили дурные новости: Мас-версия Chrome сильно отставала от графика. Только пользователи Windows должны были составить те 20 миллионов. Но была и хорошая новость: пользователи Chrome остались им довольны, что вскоре оказало кумулятивный эффект по отношению к росту наших результатов. Мы продвигали новые методы работы в сети независимо от помех и сбоев.

Копаем глубже

Google означает скорость. Компания ведет нескончаемую битву с задержками в передаче данных, которые омрачают пользовательский опыт. В 2008 году Ларри и Сергей написали замечательные OKR, которые действительно привлекли всеобщее внимание: «Мы должны сделать работу в сети такой же быстрой, как пролистывание журнала». Это побудило

всю компанию усерднее думать о том, как сделать сервис лучше и быстрее.

Для проекта Chrome мы сформулировали суб-OKR, чтобы стимулировать работу над JavaScript. Нужно было добиться, чтобы веб-приложения работали так же безупречно, как загрузки на ПК. Мы поставили смелую цель — десятикратное усовершенствование — и назвали проект V8 в честь мощного автомобильного двигателя. Нам повезло найти датского программиста Ларса Бака, который разрабатывал виртуальные машины для Sun Microsystems и обладал десятками патентов. Ларс — один из величайших творцов в этой области. Он пришел к нам и сказал без тени бравады: «Я гарантирую скорость». Через четыре месяца он заставил JavaScript работать в десять раз быстрее, чем в Firefox. Еще через два года он работал в двадцать раз быстрее — невероятный прогресс. Иногда дерзкая цель не такая уж недостижимая, как кажется. Как Ларс Бак сказал позднее Стивену Леви: «Мы недооценивали собственные способности».

Завышенные OKR — напряженное упражнение по решению проблем. Пройдя через Toolbar, я хорошо представлял, как преодолеть неизбежные опасности. Я не терял оптимизма и верил в свою команду. Если мы теряли пользователей, я предлагал провести эксперимент, понять, почему это произошло, и исправить ситуацию. Если возникали проблемы с совместимостью, я собирал специальную группу для их решения. Я старался действовать обдуманно, систематично и не слишком эмоционально, и, полагаю, это помогло.

Наша амбициозная культура стимулирует развитие Google. Чем серьезнее задача, тем сложнее ее выполнить. Команда поняла, что успех Chrome принесет сотни миллионов пользователей. Каждый раз, когда мы изобретаем что-либо новое в Google, мы всегда задумываемся: «Как это можно

увеличить до миллиарда?». В начале процесса такая цифра кажется слишком абстрактной, но когда формулируешь измеримую цель на год и делишь проблему на этапы, квартал за кварталом, амбиции становятся намного реалистичнее. Это одно из потрясающих преимуществ OKR. Они дают четкие, количественно измеримые цели на пути к качественно новому уровню.

После того как нам не удалось достичь 20 миллионов пользователей к 2008 году, мы решили копнуть глубже. Мы не отказались от цели, но изменили подход. Я старался донести до команды: «Нет, мы не справились, но закладываем фундамент для того, чтобы преодолеть этот барьер. Что мы можем сделать по-другому на этот раз?». В культуре талантливых специалистов на этот вопрос лучше найти достойный ответ; устраивать танцы с бубном тут не получится. В данном случае нам требовалось решение для одной крайне важной проблемы: «Почему так сложно добиться того, чтобы пользователи попробовали новый браузер?».

Вот что стало нашей мотивацией для поиска новых каналов распространения Chrome. В дальнейшем, когда мы выяснили, что люди не знали, какими именно функциями обладает браузер, мы обратились к телемаркетингу для разъяснений. Реклама Chrome стала крупнейшей офлайн-кампанией в истории страны. Многие до сих пор помнят «Дорогую Софи»³: это ведь, по сути, простая подборка эпизодов, рассказывающих, как молодой отец начинает заполнять виртуальный дневник со дня рождения своей дочери, чтобы показать его ей, когда она вырастет. Реклама демонстрировала простой и легкий вход через браузер в объемный сток веб-приложений от Gmail и YouTube до Google Maps. Это привлекло пользователей к интернету как платформе приложений.

Попытка-неудача, попытка-успех

Успех пришел не сразу. В 2009 году мы поставили еще одну смелую цель для Chrome — 50 миллионов активных пользователей за неделю — и снова потерпели неудачу: в конце года их оказалось всего 38 миллионов. К 2010 году, ни капли не смутившись, я предложил цель в 100 миллионов пользователей. Ларри считал, что нужно взять планку еще выше. Моя цель, сказал он, затрагивает лишь 10% пользователей интернета в мире (на тот момент их количество составляло миллиард). Хотя мне казалось, что 100 миллионов — достаточно амбициозно.

В итоге мы с Ларри пришли к компромиссу — 111 миллионов пользователей: классическая завышенная цель. Чтобы добиться ее, мы знали, что придется переосмыслить Chrome-бизнес и придумать новые методы роста. И опять же встал вопрос: что можно сделать по-другому? В феврале мы расширили распространение сервера через OEM (оригинальных производителей оборудования). В марте мы запустили маркетинговую кампанию Chrome Fast, чтобы повысить информированность о продукте в США. В мае мы расширили демографический охват, запустив Chrome для OS X и Linux. Наконец, наш браузер уже не ограничивался исключительно Windows.

В самый разгар третьего квартала результаты оставались сомнительными. Спустя несколько недель, к концу третьего квартала, количество пользователей выросло с 87 до 107 миллионов. И вскоре после этого мы достигли 111 миллионов активных пользователей за семь дней. Мы достигли цели.

На сегодняшний день одна только мобильная версия Chrome насчитывает более миллиарда активных пользователей.

Мы бы не добились этого без OKR. OKR — наш подход ко всему в Google, именно так мы всегда работали.



Сундар Пичаи представляет Chrome на конференции для разработчиков Google I/O (2013)

Следующий рубеж

Моя отец рос в эпоху, когда информационно-вычислительные процессы предполагали огромные команды, центральную ЭВМ и системных администраторов, а сами компьютеры были совершенно недоступными и очень сложными. Ко времени работы над Chrome я понял, что отцу был нужен простой прямой доступ к сети. Простота всегда восхищала меня. Несмотря на все сложные действия, которые совершает Google Search, пользовательский опыт всегда был феноменально прост. Я хотел перенять это качество в нашем браузере — чтобы было неважно, кто вы: ребенок из Индии или профессор из Стэнфорда. Если у вас есть доступ

к компьютеру и адекватная связь, опыт работы с Chrome будет заведомо прост*.

В 2008 году, когда мой отец вышел на пенсию, я подарил ему нетбук и показал, как пользоваться Chrome. И произошло нечто удивительное: впервые технология отошла для него на второй план, он мог делать все, что хотел, на платформе приложений в сети. В браузере ему уже не приходилось открывать ни одно приложение или скачивать дополнительный софт. Отец окунулся в новый, на удивление просто устроенный мир.

В Google с самых первых дней я перенимал привычку постоянно представлять себе следующий рубеж — от Toolbar к Chrome, к примеру. Для роста нет пределов. Опыт моего отца навел нас на мысль: что, если разработать такую же простую и надежную операционную систему с браузером Chrome в качестве пользовательского интерфейса? И что, если изобрести лэптоп с такой операционной системой — Chromebook, — чтобы напрямую пользоваться всеми приложениями в облаке?

Это и есть наши смелые цели на завтрашний день.

* Мне повезло работать над Chrome и даже делить офис с Линусом Арпсоном, возглавлявшим группу инженеров. В конце рабочего дня я не знал, ушел Линус домой или нет, потому что его рабочий стол всегда был в идеальном порядке (если хотя бы одна из его ручек лежала неровно, я знал: что-то не так). Линус обладал маниакальным стремлением к простоте. Его участие в работе команды стало нашим неоспоримым преимуществом, и мы сумели сделать Chrome таким простым и доступным.

Глава 14

Завышенная планка: YouTube

Сьюзан Войжитски

CEO

Кристос Гудроу

Вице-президент по инжинирингу

Google настолько полон амбициозными целями, что наш рассказ был бы неполным, если бы мы привели только один пример. Так что предлагаю следующий: YouTube и его экспоненциальный рост благодаря завышенному целеполаганию.

Сьюзан Войжитски, согласно журналу Time, «самая могущественная женщина в сети»¹. Она играла центральную роль в Google с самого начала, даже до того, как стала шестнадцатым штатным сотрудником и первым маркетинг-менеджером компании. В сентябре 1998 года, спустя несколько дней после регистрации Google, Сьюзан сдала свой гараж в Менло-Парк под первый офис компании. Спустя восемь лет, когда аналитики сомневались, что YouTube выживет, она активнее всех убеждала совет директоров Google приобрести компанию. Сьюзан предвидела, что онлайн-видео уничтожит сетевое телевидение — навсегда.



Сюзан Войжитски и ее гараж в Менло-Парк, где все начиналось

В 2012 году YouTube стал лидером рынка и одной из крупнейших видеоплатформ в мире. Однако его стремительные темпы инноваций затормозились. А когда нажмешь на тормоз, скорость снова набрать нелегко. К тому времени Сюзан заняла пост старшего вице-президента по рекламе и коммерческой деятельности, где она реорганизовала AdWords и прогнозировала новый способ монетизации в сети через AdSense (по сути, она добилась успешной работы двух основных источников дохода Google). В 2014 году как новый CEO YouTube она унаследовала одну из самых дерзких задач того времени. В течение четырех лет компания стремилась добиться миллиарда часов просмотра YouTube каждый день, то есть десятикратного роста. Однако Сюзан не планировала рост любой ценой, она хотела подойти к делу со всей ответственностью. Сюзан и старожил YouTube — глава инжиниринга Кристос Гудроу — тщательно спланировали свою работу; они собирались опираться на OKR на каждом шагу.

Амбициозные цели воодушевляют весьма серьезно. Посвятив себя радикальным, качественным улучшениям, зрелая организация может заново открыть для себя оперативность и срочность работы и пожать колоссальные дивиденды. Некогда YouTube был не самым успешным бизнесом, а теперь он перевалил через миллиард пользователей, почти треть всей популяции интернета. Сайт YouTube «говорит» на семидесяти языках в восьмидесяти странах. Одна только мобильная платформа охватывает больше пользователей от восемнадцати до сорока девяти лет, чем любая кабельная или ширококвещательная сеть.

И все это произошло не случайно, не в результате одного-единственного гениального хода. Понадобились годы активной работы, придирчивого внимания к деталям, структуры и дисциплины OKR. И еще одно: до того как YouTube приступил к работе над своей возмутительно дерзкой целью, сначала требовалось обдумать, как измерять то, что важно.

Сьюзан Войжитски: Когда я сдала свой гараж в аренду Ларри и Сергею, я совершенно не интересовалась Google как компанией. Меня интересовала только арендная плата. Но потом мы познакомились поближе, я узнала их взгляды. Я уже давно хотела открыть собственную компанию, и меня осенило, что Ларри и Сергей блестяще смогли бы реализовать мои идеи. А потом на Google Search произошел сбой, и я не смогла сделать свою работу. Тогда я поняла, что Google стал незаменимым инструментом; я не могла жить без него. И я подумала: *«Это будет важно для каждого»*.

Я была там, когда Джон Дорр пришел рассказать нам об OKR, осенью 1999 года. К тому моменту мы уже выросли из моего гаража и переехали на Бейшор 2400 в Маунтин-Вью, старый

завод Sun Microsystems. Площадь всего здания составляла около четырех тысяч квадратных метров, а мы заняли меньше половины. Собрание по OKR как раз проходило во второй половине здания, которую мы оставили для корпоративных встреч. Помню, как Джон объяснял концепцию: «Это задача. Это ключевой результат». И приво-дил аналогию из футбола, чтобы продемонстрировать, как внедряются OKR. Недавно, разбирая файлы, я наткнулась на пленки для проектора с презентацией Джона. Вот как давно это происходило.

Ларри и Сергей умели слушать тех, кто знал, о чем говорит. Уверена, они спорили с Джоном, но слушали. Они никогда еще не управляли компанией и вообще не работали в компании. Джон пришел и сказал: «Вот как можно вести бизнес, и это можно измерить и отследить». Измеримые параметры были самоочевидны для Ларри и Сергея, и их нужно было впечатлить тем фактом, что Intel использует OKR. Intel была потрясающей компанией, мы по сравнению с ней казались мелкой сошкой.

Судя по нашему опыту в Google, я бы сказала, что OKR особенно полезны для молодых компаний, которые только начинают строить свою культуру. Когда ты маленький, с ограниченными ресурсами, крайне важно четко понимать, что именно ты делаешь. Это сродни воспитанию детей: если не прививать им порядок с самого раннего возраста, то когда они станут подростками, сказать «Вот эти правила нужно соблюдать!» будет нелегко. Если есть такая возможность, лучше следовать правилам с самого начала. В то же время я ви-дела, как зрелые компании делают разворот на 180 градусов, меняют сотрудников и процессы. Ни одну компанию нельзя назвать слишком молодой для применения OKR, и ни одной компании не поздно этим заняться.

OKR требуют организации. Нужен лидер, который займется процессом, и солдат, который возьмет на себя измерения и отчеты. Когда я возглавила процесс OKR, я проводила четырехчасовые совещания с командой лидеров, где Ларри оспаривал цели компании, а остальные должны были отстаивать свою позицию и конкретизировать их. Часто OKR ставились сверху вниз, но мы активно обсуждали ключевые результаты с экспертами из команд и значимыми участниками процесса: *вот в каком направлении мы хотим двигаться; скажите нам, как этого достичь*. Продолжительные встречи позволили Ларри акцентировать внимание на том, что он считал важным, а также выражать недовольство, особенно относительно функций продукта. Он мог сказать: «Какая у вас скорость?», а потом добавить: «Почему нельзя сделать вдвое быстрее?»

Мы до сих пор проводим общие собрания, раз в квартал обсуждаем основные OKR по специальному видеокасту, хотя сейчас Google настолько большой и многоуровневый, что сложно информировать каждого сотрудника обо всем, что мы делаем. На одном памятном общем собрании Салар Камангар, мой предшественник на посту CEO YouTube, проделал удивительную работу, пройдясь по всем OKR компании (Салар умеет мастерски связывать с общей целью все что угодно). Но в целом внутри наших команд проходят более подробные обсуждения. И до сих пор можно найти OKR, обновляемые в режиме реального времени, на страницах компании и команды в интранете Google, и у каждого сотрудника есть к ним доступ.

Если не можешь быть, как они...

Google Videos, наш бесплатный сайт для видеообмена, появился в 2005 году, за месяц до YouTube. В первом клипе, который мы выложили для пользователей, сиреневый Маппет пел смешную песенку. Мы с Сергеем сначала не знали, что с этим делать. Но мои дети попросили включить ее снова. И нас осенило: мы увидели возможность, связанную со следующим поколением, новый способ делать видео для глобального распространения. Мы стали разрабатывать интерфейс и заполучили свой первый совершенно неожиданный хит: два парня пели в общаге песню Backstreet Boys, а на заднем плане их сосед по комнате пытался позаниматься. У нас были и профессиональные видео, но пользовательский контент оказался намного успешнее.

Основной недостаток Google Videos заключался в слишком медленной загрузке. Это нарушало правило компании по разработке продукции: сделать ее быстрой. Видео, которые закачивали пользователи, не были доступны сразу, как на YouTube, и это оставалось серьезной проблемой. Пока мы устранили недочеты, мы потеряли значительную долю рынка. YouTube опережал нас в три раза, однако у них сложилась непростая финансовая ситуация. Под давлением колоссального спроса они срочно нуждались в капитале, чтобы выстроить инфраструктуру. Было понятно, что им придется продавать компанию.

Я увидела в этом возможность объединения двух сервисов. Я составила таблицы и схемы, чтобы оправдать покупку на \$1,65 миллиарда и показать Google, что деньги можно вернуть, а также убедить Ларри и Сергея. В последнюю минуту перед совещанием учредители попросили принести мои таблицы на собрание совета директоров. Вопросов было немало.

Совет дал нам зеленый свет, хотя они не до конца поверили в мои прогнозы многолетнего роста пользователей. И это странно, потому что быстрый рост — как раз тот результат, который YouTube показывает регулярно, даже по сей день.

Большие камни

Кристос Гудроу: В феврале 2011 года, когда я перешел в компанию из Google Product Search, за три года до того, как Сьюзан присоединилась к команде, OKR YouTube нуждались в доработке. Компания — в то время она насчитывала примерно 800 человек — выдавала сотни OKR в каждом квартале. Команда открывала Google Docs и записывала цели; на десять человек их набиралось от тридцати до сорока, причем выполнялось меньше половины.

Инженеры обычно испытывают две проблемы с целеполаганием. Они не могут заставить себя вычеркнуть то, что им кажется хорошей идеей, и, как правило, недооценивают, сколько времени понадобится на работу. Я столкнулся с этим в Product Search, где преобладало подобное мышление: «Да ладно, я умный. Наверняка успею сделать намного больше». Пришлось соблюдать четкую дисциплину, чтобы сотрудники сократили свои списки до трех-четырех целей на команду, и это многое изменило. Наши OKR стали более скрупулезными и интенсивными. Каждый знал, что именно самое главное. После того как я возглавил работу по функции поиска и обнаружения в YouTube, мне казалось разумным следовать тем же принципам.

Затем Салар Камангар передал повседневное управление техническими вопросами YouTube Шиширу Меротре, а он помог всей компании обозначить приоритеты. Он использовал метафору под названием «теория больших камней», которую

популяризовал Стивен Кови. Допустим, у вас несколько крупных камней, горстка гальки и немного песка, и нужно уместить все это в трехлитровую банку с широким горлышком. Если начать с песка, а затем добавить гальку, то в банке не останется места для камней. Но если начать с камней, затем добавить гальку, а песок оставить напоследок, то песок заполнит пустоты между камнями — и все уместится. Другими словами, самые важные вещи должны идти первыми, иначе до них вообще дело не дойдет.

Какие же камни были в YouTube? Сотрудники занимались каждый своим делом, работали над множеством идей, но никто не мог определить основные OKR. Мы сказали: «Все ваши идеи прекрасны. Но не могли бы мы выделить несколько основных целей на данный квартал и на год?». И вся команда YouTube знала наши приоритеты. Все большие камни уместились в банку.

Это был гигантский шаг к цели, которая поглотила следующие четыре года моей жизни.

Эффективный критерий

YouTube придумал, как делать деньги, но все еще не мог решить, как увеличить количество просмотров. К счастью для компании и для меня, у нас был инженер из Google Research Group. Вместе со специальной командой под названием Sibyl Джим Макфадден разрабатывал систему для функции «смотреть далее», когда выбираешь похожие видео и рекомендации. Эта функция имела колоссальный потенциал для роста аудитории. Однако нужно ли было нам расширять аудиторию?

Как отметил CEO Microsoft Сатья Наделла, в мире, где софтверные возможности практически безграничны, «по-настоящему дефицитный товар — человеческое внимание»². И если

уж пользователи тратят столько своего бесценного времени на видео YouTube, они должны быть довольны просмотрами. Это так называемый благотворный круг: чем больше удовлетворенных пользователей (время просмотра), тем больше рекламы, а это мотивирует авторов контента и привлекает больше просмотров.

Для нас было важно не количество просмотров и кликов, а время просмотра. Логика неоспоримая. YouTube нуждался в новом основном критерии.

Время просмотров и только время просмотров

В сентябре 2011 года я отправил провокационный имейл своему боссу и лидерской команде YouTube. В строке темы значилось: «Время просмотров и только время просмотров». Так выглядел призыв к переосмыслению нашей оценки успеха: «При прочих равных условиях наша задача — повысить время просмотра видео». Для многих гуглеров это попахивало ересью. Максимально увеличить время просмотра — прямая противоположность миссии компании. Более того, время негативно отразится на количестве просмотров — критически важном параметре и для пользователей, и для авторов контента. И последнее (но не менее важное): чтобы оптимизировать время просмотра, понадобятся значительные денежные вливания, по крайней мере вначале. Поскольку реклама на YouTube появляется исключительно перед началом видео, чем реже включают новые сюжеты, тем меньше рекламы. Чем меньше рекламы, тем ниже доход*.

* Хотя работа еще не завершена, теперь рекламу вставляют не в начале, а во время просмотра в соответствии с новым определением ценностей YouTube.

Я аргументировал тем, что Google и YouTube — существа разные. Чтобы максимально подчеркнуть дихотомию, я придумал сценарий. Пользователь заходит на YouTube, печатает запрос «Как завязать галстук-бабочку?», и появляется два видео. Первое длится минуту и показывает очень быстро и точно, как завязать галстук-бабочку. Второе длится десять минут, с кучей шуток и каламбуров. Затем я спрашивал коллег: «Какое видео должно всплывать первым в поисковике?».

Для тех, кто работает в Google Search, ответ прост: «Первое, конечно. Если пользователи заходят на YouTube, чтобы научиться завязывать бабочку, мы с радостью поможем им в этом».

Тогда я продолжаю: «Мне бы хотелось показать им второе видео».

И группа Google Search протестует: «Зачем? Эти несчастные люди просто хотят завязать галстук-бабочку и отправиться на мероприятие!» (вероятно, они подумали: этот парень спятил). Но я хотел показать, что миссия YouTube фундаментально иная. Нет проблем, если аудитория хочет научиться завязывать бабочку, и если это *все*, что им нужно, они выберут видео, которое длится одну минуту. Но ведь не для этого создавали YouTube. Наша задача — привлекать пользователей так, чтобы они зависали у нас. По определению аудитория будет счастливее, если посмотрит семь минут из десятиминутного видео (или даже две минуты из него), чем если *до конца* досмотрит одноминутное видео. А когда они счастливы, мы счастливы тоже.

Понадобилось шесть месяцев, но я победил. На мартовские иды* 2012 года мы запустили версию оптимизации времени просмотра по алгоритму рекомендации, призванную улучшить вовлеченность и удовлетворенность пользователей.

* День в середине месяца по римскому календарю. В марте приходится на 15-е число. *Прим. ред.*

Почему бы не округлить?

В ноябре 2012 года, перед ежегодным лидерским саммитом YouTube в Лос-Анджелесе, Шишир собрал несколько сотрудников компании, включая меня. Он сказал, что планирует объявить о масштабной амбициозной цели на предстоящий год: миллиард часов ежедневных просмотров (сила в простоте, а круглые цифры просты). Он спросил нас: «Когда этого можно достичь? Сколько времени понадобится?». Миллиард часов в десять раз больше, чем на тот момент, и мы знали, что на решение задачи уйдут годы, а не месяцы. Мы решили, что 2015 год — слишком быстро, а 2017-й — звучит странно (простые числа вообще странные). Перед самым выходом Шишира на сцену мы договорились о дате — конец 2016 года, OKR на четыре года с рядом последовательных, ежегодных целей и ежеквартальных поэтапных ключевых результатов.

Цель

Добиться 1 миллиарда часов просмотра в день (к 2016 году),
рост будут стимулировать.

Ключевые результаты

1. Команда Search + Main App (+XX%), Living Room (+XX%).
2. Повысить вовлеченность и время просмотра геймерских видео (X часов просмотра в день).
3. Запустить YouTube VR (формат виртуальной реальности) и расширить каталог VR до энного количества видео.

Дисциплина завышенных целей

Амбициозные цели провалятся, если люди не верят в их достижимость. Вот тут-то и пригодится искусство правильной формулировки. Будучи мудрым менеджером, Шишир придал

нашей большой страшно дерзкой задаче реалистичность. Хотя миллиард часов ежедневного просмотра кажется чудовищной цифрой, она представляет собой менее 20% времени просмотра телевидения в мире. Этот контекст помог прояснить ситуацию, по крайней мере мне. Мы выбрали не произвольное число. Напротив: в мире было кое-что больше, чем мы, и мы пытались приблизиться к нему.

В течение следующих четырех лет мы работали над этой миссией и, честно говоря, не считали десятикратный рост обязательным. По сути, мы иногда принимали решения, которые негативно отражались на времени просмотра, но действовали на благо пользователей. К примеру, согласно новой политике мы перестали рекомендовать привлекающие, провокационные видео. Через три недели оказалось, что такой шаг снизил время просмотра на полпроцента. Однако мы не отступили, потому что это благотворно отразилось на пользовательском опыте, сократило количество назойливой рекламы и отражало наш принцип ответственного роста. Через три месяца время просмотра вернулось к прежней отметке и *выросло*. Когда весь чернушный материал стал менее доступным, пользователи стали искать более удовлетворяющий контент.

Однако, как только была поставлена цель миллиарда часов, мы стали измерять воздействие *каждого* нашего решения на время просмотра. Если изменение могло замедлить прогресс, мы дотошно подсчитывали, на сколько именно. Затем добивались внутреннего консенсуса, прежде чем браться за дело.

Наращиваем обороты

Сьюзан: Салар Камангар больше всего любит начальные стадии развития компании. Ему нравится выводить команду на следующий уровень; он мастер в этом. К 2012 году YouTube

стал крупной организацией, и Салар решил двигаться дальше. Компания разделилась на два лагеря — бизнес и технологии, и нужен был человек, способный объединить их. Возглавляя AdWords в течение десяти лет, я привыкла к сложным экосистемам и была готова взять на себя задачу объединения YouTube.

Когда лидеры YouTube поставили цель в миллиард часов ежедневного просмотра, большинство сотрудников сочли ее невыполнимой, решив, что это станет крахом интернета! Однако мне казалось, что четкая и измеримая цель воодушевит сотрудников, и старалась ободрить их.

К февралю 2014 года, когда я пришла в компанию, прошла уже треть срока по этой мегаамбициозной цели. И хотя OKR были сформулированы грамотно, от графика мы отставали. Рост времени просмотра оказался значительно ниже результатов, необходимых, чтобы уложиться в сроки, и, конечно, все переживали. Хотя Google стремится к отметке 0,7 (или 70% достижения) по амбициозным целям и иногда люди терпят полное поражение, ни одна команда не приступает к OKR со словами: «Будем довольствоваться 70% и назовем это успехом». Все пытаются достичь 100%, особенно если задача кажется вполне осуществимой. Можно сказать, что никто в YouTube не радовался бы цифре 700 миллионов часов ежедневного просмотра.

Честно говоря, я сомневалась, что нам удастся добиться миллиарда. Я решила, что будет уже неплохо, если мы значительно приблизимся к цели; главное — объединить и сплотить всех. В Google у нас тоже случались промахи, но мы старались переосмыслить ситуацию и двигаться дальше. В 2007 году, когда мы представили AdSense для монетизации сети, запуск входил в квартальные OKR. Мы много трудились, чтобы выпустить сервис к определенной дате, но опоздали на два дня. Ничего страшного.

Возможно, лучшее, что есть в OKR, это как раз то, что они позволяют отслеживать путь к цели, особенно если вы отстаете от графика. Когда я проводила в Google обновление OKR в середине квартала, смысл этих действий заключался в том, чтобы обдумать, как все исправить и вернуться в привычную колею. Обновления служили поводом собрать команду лидеров и сказать: «Прошу каждого из вас назвать пять проектов, которые вы можете внедрить, чтобы приблизить нас к цели». Мы расширяли OKR и поощряли прогресс каждого, так что я не очень-то волновалась о достижении цели до часа «X».

Кристос Гудроу, страж OKR, придерживался иного мнения. Миллиард часов в день превратился в его белого кита*. Вскоре после моего прихода в компанию на собрании по наращиванию скорости Кристос представил мне 46 слайдов. К пятому номеру он совершенно четко и безоговорочно обозначил свою точку зрения: нужно наверстать упущенное.

Кристос: Я переживал очень сильно. Каждый год мы объявляли наши годовые цели и обозначали область перспективных интересов. С 2013 по 2016 год цель добиться миллиарда часов просмотров значилась первым пунктом в наших презентациях. У нас также были четкие промежуточные вехи, чтобы не сбиваться с пути. Когда я впервые встретился со Сьюзан, я поблагодарил ее за работу над десятикратным ростом. Затем добавил: «Кстати, мы сильно отстаем. Я с ума схожу и надеюсь, что вы хотя бы немного переживаете. И когда принимаете решения о приоритетах и тенденциях, пожалуйста, не забывайте, что мы не добьемся поставленной задачи, если не изменим что-то».

* Белый кит — символ зла, олицетворение проблем и вопросов, терзающих человечество в целом (см. Г. Мелвилл. Моби Дик, или Белый кит (1851)). *Прим. ред.*

Сьюзан: У меня были неотложные заботы. Одна из них — работа с командой машинного обучения, чтобы выстроить инфраструктуру для реализации нашей цели. Знаете, сколько байтов нужно передать из наших дата-центров к пользователю, чтобы он смог загрузить видео на YouTube? Намного больше, чем в электронной почте или соцсетях (технический термин — «выходная пропускная способность»). Мы делаем все возможное, чтобы гарантировать заранее, что у Google достаточно серверов для маршрутизации всех этих байтов и передачи видео про котенка на ваш мобильный телефон или лэптоп.

Поставив новую цель (миллиард часов), руководство YouTube решило использовать все свое обаяние, чтобы заполучить необходимую пропускную способность к 2016 году. Когда я возглавила компанию, серверная команда Google попросила пересмотреть наши астрономические затраты. Я оказалась в непростом положении: я была новичком, и нам не хватало мощности. Но если бы мы отказались от технологии машинного обучения, то нас ожидали бы серьезные последствия. Так что я решила потянуть время и сказала этим технарям: «Давайте пока следовать плану, встретимся через три месяца». Я планировала отложить наши разногласия, пока мы не поймем ситуацию. Три месяца спустя у нас накопилось больше данных, рост результатов увеличился, и нам стало легче отстоять свою позицию.

Новая, крайне важная для YouTube цель практически исключила все остальные. Но она была настолько бескомпромиссной, что я опасалась, как бы она не разрушила все вокруг при отсутствии грамотного управления. В мою задачу входило отслеживание всего, что не попадало в нашу черно-белую картину мира, — все нюансы, которые могли ускользнуть от внимания команды. Ежедневное время

просмотра определяется двумя факторами: среднее количество ежедневных активных пользователей и их среднее время просмотра. YouTube прекрасно справлялся со вторым критерием, но в этом не было особой заслуги. Развивать существующие отношения значительно легче, чем строить новые. Наше исследование показало намного больше потенциала для роста в расширении базы пользователей, чем в том, чтобы сегодняшние пользователи смотрели YouTube вдвое чаще. Нам требовались новые пользователи — как и нашим рекламодателям.

Взаимная поддержка

Кристос: Как только появляется новое руководство, все приходится переосмысливать. Когда Сьюзан возглавила YouTube, она не была обязана гнаться за миллиардом часов — такую цель поставила предыдущая администрация. Сьюзан вполне могла заняться количеством просмотров или выбрать цель, ориентированную на доход. Или она могла оставить OKR, связанные со временем просмотра, но добавить еще три задачи, равные или превосходящие данную цель по приоритетности. Если бы она выбрала один из этих шагов, мы бы никогда не добились миллиарда часов просмотра вовремя. Мы бы отвлеклись на другие проекты и безнадежно отстали от графика.

После прихода Сьюзан мы стали указывать имена сотрудников рядом с целями компании, с цветными прямоугольниками, обозначающими прогресс: зеленый, желтый или красный. Имя «Кристос» значилось рядом с целью «один миллиард часов» на каждом еженедельном собрании персонала — квартал за кварталом, год за годом. Я чувствовал личную ответственность за эти OKR.

Я высоко ценил кредо Google: ставить рискованные, пробивные задачи и не переживать из-за неудач. Я знал, что это уже дало положительные результаты. После объявления большой страшной дерзкой цели моя команда значительно улучшила поиск видео и функцию рекомендаций. Мы были первопроходцами OKR, которые повысили престиж и статус YouTube в Google. Боевой дух компании еще никогда не был столь высоким. Я слышал, как отдел маркетинга обсуждал время просмотра с искренним рвением, — такого я точно не ожидал.

Однако, несмотря ни на что, цель оставалась непростой — и для компании, и для меня. С самого начала я сказал Шиширу, что, если мы не уложимся в четыре года, я уйду из Google, — и я не шутил. Знаю, звучит мелодраматично, но именно так я себя чувствовал. И, возможно, именно эта беззаветная преданность цели и помогла мне не опустить руки.

К новому, 2016 году, выйдя на финишную прямую, мы следовали графику, хотя с большим трудом. А когда распогодилось, наступил настоящий застой: люди больше времени проводили на свежем воздухе и реже смотрели видео. Они вообще вернутся на канал? Даже в июле наш рост отставал от плана на конец года. Я настолько нервничал, что попросил свою команду перегруппировать проекты, чтобы форсировать рост времени просмотра.

В сентябре народ вышел из отпусков. Прежние пользователи вернулись к старым привычкам, появились новые любители видеопросмотров, и все наши улучшения в поиске и рекомендациях обрели новую жизнь. От миллиарда нас отделяло немного; наши инженеры искали возможности повысить время просмотра хотя бы на 0,2%. В одном только 2016 году они совершили примерно 150 таких крошечных рывков. И нам все они были нужны, чтобы достичь цели.

К началу октября ежедневное время просмотра росло быстрее, чем планировалось. Именно тогда я осознал, что мы справимся. Однако я все равно ежедневно проверял график времени просмотра все семь дней в неделю. В отпуске. На больничном. И в один прекрасный день, в понедельник, я в очередной раз проверил график и увидел, что за выходные мы достигли миллиарда часов. Мы реализовали амбициозную цель, которую многие считали невозможной, причем раньше срока.

На следующий день, впервые за четыре года, я не проверил график.



Сюзан Войжитски на праздновании десятилетия YouTube (2015)

У нашей знаменательной OKR были неожиданные последствия. Во время четырехлетнего стремления к миллиарду количество просмотров в день тоже выросло до небес. Амбициозные OKR имеют тенденцию приводить в движение мощные

силы, и никогда не знаешь, куда это приведет. Еще одним уроком для меня стало значение поддержки сверху. Сьюзан и все руководство YouTube верили в нашу цель и не сомневались, что мы выбрали оптимальный путь, и они радовались тому, что цель настолько амбициозная и четкая. Но когда в Google Search появилось много скептиков, руководство поддержало нас и предоставило полную свободу действий.

Мыслить масштабно

Сьюзан: Амбициозные цели могут стимулировать перезагрузку всей организации. В нашем случае они вдохновили инфраструктурные инициативы в YouTube. Сотрудники стали говорить: «Если мы будем *настолько* большими, то, возможно, нужно переосмыслить дизайн и архитектуру. Возможно, нужно реконструировать хранилище». Это побудило всю компанию лучше подготовиться к будущему. Все стали мыслить масштабнее.

Оглядываясь назад, сомневаюсь, что мы смогли бы достичь цели за четыре года без процесса, структуры и ясности. В быстрорастущей компании сложно объединить усилия и направить все внимание компании на одну цель. Сотрудникам нужен ориентир, чтобы равняться на него и оценивать собственные достижения. Трудность в том, чтобы найти правильный ориентир. Миллиард часов просмотра в день стали путеводной звездой для наших технарей.

Однако все меняется. В 2013 году время просмотра было оптимальным параметром для оценки качества пользовательского опыта на YouTube. Теперь мы рассматриваем другие критерии: от количества добавленных видео и фото до удовлетворения пользователей и акцента на социальной ответственности. Если вы посмотрите два видео по десять

минут каждое, то время просмотра одинаковое. Но какое из них делает вас счастливее?

Так что к моменту издания этой книги, возможно, мы найдем абсолютно новый критерий роста.

Часть II

Новые методы работы

Глава 15

Непрерывное управление производительностью: OKR и CFR

Разговоры преобразуют умы, которые преобразуют поведение, которое преобразует учреждения.

Шерил Сэндберг

Ежегодные проверки результатов работы высокозатратны, утомительны и в основном бесполезны. В среднем они отнимают у менеджеров 7,5 часа на каждого прямого подчиненного. Однако только 12% HR-лидеров оценивают этот процесс как высокоэффективный и полезный для бизнеса¹. Лишь 6% считают, что на это стоит тратить время². Эти проверки в конце года не могут быть справедливыми и достоверными из-за предвзятости новизны, отягченной ранжированием сотрудников по гауссовой кривой*.

Бизнес-лидеры на собственном горьком опыте выяснили, что людей нельзя сводить к цифрам. Даже Питер Друкер,

* Это колоколообразная кривая. Она имеет единственную точку максимума, симметрична относительно оси ординат, площадь под этой кривой равна единице. *Прим. ред.*

поборник измеримых целей, понимал ограничения классификаций. «Первостепенная роль менеджера, — говорил Друкер, — это личное общение. Отношения с людьми, развитие взаимного доверия... построение сообщества»³. Или, как заметил однажды Альберт Эйнштейн, не все, что можно подсчитать, важно, и не все, что важно, можно подсчитать.

Чтобы реализовать цели, превосходящие воображение, необходим высочайший уровень управления. Наши принципы общения на работе оставляют желать лучшего. Точно так же как ежеквартальные OKR упразднили формальные годовые цели, мы нуждаемся в эквивалентном инструменте, чтобы революционизировать устаревшие системы управления производительностью. В двух словах, нам нужна новая HR-модель для новых методов работы. Эта трансформационная система, современная альтернатива ежегодным проверкам, — *непрерывное управление производительностью*. Она внедряется с помощью инструмента под названием CFR, где:

- C (*conversations*) — обсуждения: искреннее, насыщенное и хорошо структурированное общение между менеджером и сотрудником, призванное повысить результативность работы;
- F (*feedback*) — обратная связь: двустороннее и взаимосвязанное общение между коллегами для того, чтобы оценить прогресс и наметить будущие улучшения;
- R (*recognition*) — признание заслуг достойных сотрудников за их вклад любого масштаба.

Как и OKR, CFR отстаивают прозрачность, отчетность, расширенные возможности и командную работу на всех уровнях организации. Как стимул общения, CFR подстегивают OKR, а затем выводят их на орбиту; это полноценная система

оценки самого важного. Они отражают всю полноту и эффективность инновационного метода Энди Гроува, наделяя OKR человеческим голосом.

Главное же заключается в том, что OKR и CFR взаимоусиливают друг друга. Даг Деннерлайн — CEO BetterWorks, пионер, который вывел оба эти инструмента в облако и на смартфоны и помогает сотням организаций контролировать процесс. «Если объединить эти системы, будет настоящая победа, — говорит Даг. — Если общение ограничено вопросом, достигли вы цели или нет, то вы упускаете контекст. Необходимо непрерывное управление производительностью для выявления критически важных тем: достижение цели оказалось сложнее, чем вы думали, когда ставили ее? Была ли эта задача правильной? Насколько она мотивирует? Нужно ли поработать с удвоенными усилиями над двумя-тремя целями, которые принесли высокий результат в прошлом квартале, или пора задуматься о новой стратегии? Нужно собрать эту информацию со всей организации.

С другой стороны, если нет целей, о чем вообще говорить? Чего вы достигли и как? Мой опыт показывает, что люди больше чувствуют удовлетворенность, когда у них четкие и согласованные цели. Им не нужно бродить в потемках и думать, чем заниматься; они видят, как их работа связана с миссией компании и помогает реализовать ее».

Рискну привести еще одну аналогию из футбола: допустим, цели — это ворота, куда вы стремитесь, а ключевые результаты — отметки ярдов. Чтобы группе добиться успеха, игрокам и тренерам нужно нечто особенное, очень важное для коллективной работы. CFR включает в себя все взаимосвязи, которые объединяют команду. Это анализ постфактум, собрания в середине недели, совещание игроков перед игрой — и празднование тачдауна.

Новый взгляд на HR

Есть хорошие новости: в воздухе пахнет переменами. Десять процентов компаний Fortune 500 уже отказались от старой системы ежегодных проверок, и их число растет. Множество небольших стартапов, не так сильно привязанных к традиции, делают то же самое. Наступил момент, когда нужно переосмыслить практически все принципы HR. Мобильная, гибкая рабочая сила — неиерархическая рабочая сила — тоже требует нового подхода.

Когда компании заменяют или хотя бы дополняют ежегодные проверки непрерывным обсуждением и регулярной обратной связью, им лучше удастся вносить усовершенствования в течение года. Синхронизация и прозрачность становятся повседневными требованиями. Когда сотрудникам тяжело, их менеджеры не сидят и не ждут запланированного дня рассмотрения проблемы. Они без колебаний бросаются в бой — к непростым решениям, как специалисты по ликвидации аварийных ситуаций.

Вроде бы все выглядит достаточно просто, но непрерывное управление производительностью повышает достижения каждого сотрудника. Результаты растут снизу вверх, что благотворно влияет на боевой дух и личное развитие лидеров и сотрудников. А в сочетании с ежеквартальными задачами и мониторингом OKR растет общая эффективность организации.

В этот переходный период все больше компаний дополняет свои системы оценки альтернативными критериями, такими как компетенции и командная работа. Многие используют параллельные процессы — годовые проверки, непрерывное управление производительностью и регулярное общение. Такой баланс старого и нового мышления особенно

эффективен в крупных компаниях, и некоторые методы обоснуются там навечно. А другие компании обрубают концы и отказываются от рейтингов и ранжирования в пользу более прозрачного, совместно разработанного, многоуровневого критерия проверки.

Таблица 15.1. Ежегодное и непрерывное управление производительностью⁴

Ежегодное управление производительностью	Непрерывное управление производительностью
Ежегодная обратная связь	Непрерывная обратная связь
Привязано к денежному вознаграждению	Не привязано к денежному вознаграждению
Директивное/автократическое	Коучинг/демократия
Акцент на результат	Акцент на процесс
Акцент на слабые места	Акцент на сильные места
Склонность к предвзятости	Опора на факты

Непрерывное управление производительностью в Раст

Раст, международная торговая и девелоперская некоммерческая организация (штат Вашингтон), из первых рук знает о синергии между OKR и непрерывным управлением производительностью. Тим Стаффа, директор Раст, говорит:

«Мы стали использовать OKR, потому что наш процесс управления производительностью перешел на более частые этапы. Когда Раст внедрил OKR, мы официально положили конец ежегодным проверкам результатов работы. Мы заменили их рядом более частых точек соприкосновения между менеджерами и сотрудниками. В нашей компании мы назвали этот процесс двигателем. Он состоит из четырех элементов.

Первый: ряд ежемесячных обсуждений сотрудниками и их менеджерами текущего положения дел.

Второй: ежеквартальные проверки промежуточных результатов и достижений относительно наших OKR. Мы садимся и говорим: „Какие цели вы поставили себе на этот квартал? Что вы смогли выполнить — а что нет? Почему? Что мы можем изменить?“.

Третий элемент: дважды в год проходят встречи по профессиональному развитию. Сотрудники рассказывают о траектории своей карьеры: где они находились, где находятся сейчас, к чему стремятся. Мы обсуждаем, как менеджеры и компания в целом могли бы помочь их карьерному и профессиональному росту.

Четвертый элемент: непрерывный, мотивированный самоанализ. Нас постоянно окружает позитивная поддержка и обратная связь, однако многие из нас не научились получать ее. Допустим, вы делаете презентацию для своей команды. Потом кто-то подходит к вам и говорит: „Молодец!“.

Большинство ответят: „Здорово, спасибо“, — и продолжат заниматься своими делами. Но мы хотим копнуть глубже: „Спасибо. Что вам больше всего понравилось в презентации?“.

Смысл в том, чтобы получить конкретную обратную связь в режиме реального времени».

Полюбовный развод

Для компаний, которые решили перейти на непрерывное управление производительностью, первый шаг прост и понятен: отделить материальное вознаграждение (прибавки и бонусы) от OKR. Это два совершенно разных вопроса, со своей последовательностью и графиком. Первый — ретроспективная оценка, обычно в конце года. Второй — непрерывный диалог лидеров с сотрудниками. Он опирается на пять подвопросов.

- Над чем вы работаете?
- Как продвигается работа; что удалось сделать по OKR?
- Что-либо мешает вашей работе?

- Какие действия нужны от меня, чтобы вы стали (более) успешны?
- Как вы видите свой профессиональный рост и достижение поставленных целей в карьере?

Я не говорю, что проверка производительности и цели могут и должны быть полностью обособлены; основанные на конкретных данных выводы могут стать благотворным антидотом от предвзятости характеристик и классификаций. А поскольку OKR отражают самую значимую работу человека, они представляют собой источник надежной обратной связи. Однако, когда целями злоупотребляют, чтобы определять по ним размер компенсации, ценность сотрудников рассчитывается по количеству «мешков, которые они натаскали». Они начнут защищаться; перестанут стремиться к удивительным, невероятным результатам, им станет скучно из-за отсутствия мотивации и амбиций. И больше всего пострадает организация.

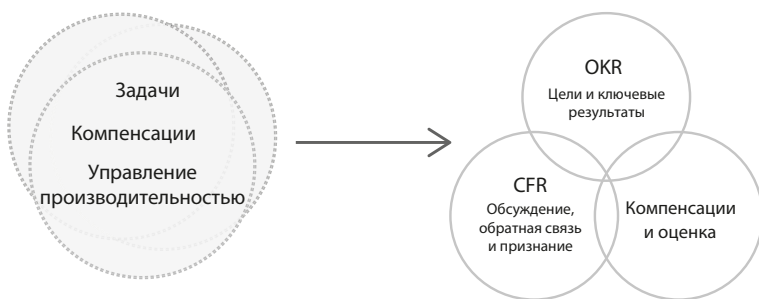
Допустим, сотрудник А поставил себе крайне амбициозные цели и каким-то образом выполнил 75% из них. Нужно ли выдать ему 100% бонуса или даже 120% за перевыполнение плана? Сотрудник Б, напротив, выполнил 90% своих целей, но его менеджер знает, что он не выкладывался по максимуму и, главное, пропустил несколько важных совещаний команды. Должен ли его бонус быть больше, чем у сотрудника А?

Если кратко, то нет, по крайней мере, если вы хотите поощрять инициативность и моральный дух.

В Google, согласно Ласло Боку, OKR влияют на треть или даже меньше оценок производительности. Они уступают пальму первенства обратной связи от межфункциональных команд и, главное, контексту. «Всегда есть вероятность — даже при

наличии системы целеполагания, — что цели поймут неверно, — говорит Ласло. — Возможно, на рынке случится настоящее безумие или клиент уволится с работы, и придется начинать с нуля. Мы стараемся все это учитывать». Google весьма щепетильно отделяет оценку по выполнению целей от решения по материальной компенсации. А вообще после каждого цикла результаты OKR полностью удаляются из системы!

Нам еще предстоит придумать формулу для сложного поведения людей, потому что именно здесь в игру вступают человеческие суждения. В современном корпоративном мире OKR и материальная компенсация все еще могут дружить, полного разрыва между ними быть не может. Однако они уже не живут вместе, и так лучше для всех.



По мере перехода компаний на непрерывное управление производительностью OKR и CFR начинают существовать отдельно от компенсаций и формальных оценок

Обсуждение

Питер Друкер одним из первых отметил ценность регулярных индивидуальных встреч менеджеров с прямыми подчиненными. Энди Гроув считал, что 90 минут времени менеджера «могут повысить качество работы подчиненного в течение двух недель»⁵. Как всегда на шаг впереди всех,

Энди сделал в Intel индивидуальные встречи обязательными. Цель встречи, писал он:

«...это взаимное обучение и обмен информацией. Обсуждая конкретные проблемы и ситуации, руководитель передает подчиненному свои навыки и ноу-хау и предлагает разные подходы и решения. В то же время подчиненный предоставляет руководителю подробную информацию о том, чем он занимается и что его беспокоит... Главное в индивидуальных встречах — тон и контекст задает подчиненный... Задача руководителя — учиться и выполнять роль коуча*.

Руководитель также должен поощрять обсуждение личностных тем на таких индивидуальных встречах, потому что это идеальная возможность заняться деликатными, связанными с работой проблемами, которые влияют на подчиненного. Насколько он доволен своими результатами? Возможно, его мучает разочарование или препятствия? Есть ли у него сомнения относительно своего будущего?»

Учитывая современные инструменты трекинга и координацию частых обсуждений, принципы Гроува более чем своевременны**. Эффективные индивидуальные встречи не ограничиваются поверхностными умозаключениями, а проникают в самую суть повседневной работы. Они проводятся согласно определенной последовательности, от еженедельных до ежеквартальных, в зависимости от потребностей.

* Энди считал, что 90% времени должен говорить подчиненный. Когда я встретился со своим боссом в Intel, он сказал, что его задача — подумывать, как он может помочь мне достичь моих ключевых результатов⁶.

** Согласно данным Gallup, частые индивидуальные встречи повышают вовлеченность сотрудников в три раза⁷.

Опираясь на опыт BetterWorks с сотнями предприятий, можно выделить следующие критически важные сферы обсуждений между менеджером и сотрудником.

1. *Целеполагание и анализ*: формируется план OKR сотрудника на следующий цикл. Обсуждается, как синхронизировать индивидуальные цели и ключевые результаты с приоритетами организации.
2. *Непрерывный мониторинг промежуточных результатов и достижений*: краткие, основанные на данных проверки достижений сотрудника, с решением проблем (при необходимости)*.
3. *Двусторонний коучинг*: помочь сотрудникам раскрыть потенциал, а менеджерам — повысить качество своей работы.
4. *Карьерный рост*: развивать навыки, выявлять возможности для роста и расширять видение сотрудника относительно его будущего в компании.
5. *Краткие отчеты по результатам работы*: механизм обратной связи для сбора информации и выводов относительно достижений сотрудника после прошлой встречи в контексте потребностей организации (как мы отмечали, такое обсуждение проводится отдельно от ежегодной проверки для компенсации/бонуса).

По мере того как обсуждения становятся неотъемлемой частью процесса, менеджеры превращаются из надсмотрщиков в учителей, коучей и менторов. Допустим, глава производственного отдела сомневается в обоснованности принятого решения относительно дизайна и грозит отложить

* Мониторинг предполагает получение ответов на два важных вопроса: Что получается? Что не получается?

дату выхода продукта. Перед следующим собранием управляющей команды эффективный СЕО/коуч сказал бы: «Вы не могли бы найти способ избавиться от сомнений и принять окончательное решение? Что, если рассмотреть два лучших варианта и четко обозначить свои предпочтения? Это возможно, как вы думаете?». Если глава производственного отдела согласится, то план есть. В отличие от негативной критики коучинг направлен на перспективное улучшение.

Обратная связь

В своей легендарной книге «Не бойся действовать. Женщина, работа и воля к лидерству»^{*} Шерил Сэндберг отмечает: «Обратная связь — это мнение, основанное на наблюдениях и опыте, что позволяет нам понять, какое впечатление мы производим на окружающих»⁸. Чтобы извлечь максимальную пользу из OKR, обратная связь должна стать неотъемлемой частью процесса. Если не знаешь, насколько хорошо работаешь, то как можно стать лучше?

Современные работники «хотят, чтобы им давали новые возможности и чтобы их вдохновляли, а не указывали, что делать. Они хотят давать обратную связь своим менеджерам, а не ждать целый год, чтобы получить обратную связь от менеджеров. Они хотят обсуждать свои цели регулярно, делиться с другими и отслеживать достижения коллег»⁹. Публичные, прозрачные OKR стимулируют грамотные вопросы во всех направлениях: *Я/вы/мы действительно должны направить все свои усилия на это? Если я/вы/мы выполним поставленные цели, будет ли это фантастическим успехом?*

^{*} Сэндберг, Ш. Не бойся действовать. Женщина, работа и воля к лидерству. М.: Альпина Паблишер, 2018.

У вас есть предложения о том, как я/мы могли бы поднять планку даже выше?

Обратная связь может быть предельно конструктивной, однако только если она конкретная, по существу.

Пример негативной обратной связи: «На прошлой неделе вы опоздали на встречу и нарушили весь распорядок».

Пример позитивной обратной связи: «Вы подготовили замечательную презентацию. Вам удалось привлечь внимание аудитории анекдотом вначале, и мне понравилось, как в завершение вы обозначили следующие шаги».

В развивающихся организациях обратную связь, как правило, формулирует HR, и зачастую она запланирована. В более зрелых организациях она носит ситуативный характер, в режиме реального времени, и разнонаправлена, как открытый диалог в любой части компании. Если мы можем оценивать водителей Uber (и наоборот) и даже оценивать оценивающих на Yelp, почему на работе нельзя установить двустороннюю обратную связь между менеджерами и сотрудниками? Это ценная возможность для сотрудников сказать своим лидерам: *«Каких результатов вы ждете от меня? И позвольте рассказать, чего я жду от вас»*.

Не так давно, чтобы высказать свое мнение, сотрудники клали анонимные записки в ящик предложений в офисе. Сегодня прогрессивные компании заменили ящик непрерывными анонимными инструментами обратной связи — от кратких опросов персонала до анонимных соцсетей и даже оценивающих приложений и органайзера встреч¹⁰.

Обратная связь между коллегами (или 360°) — дополнительный взгляд на непрерывное управление производительностью. Она может быть анонимной, публичной или чем-то средним. Должна ли обратная связь помочь сотрудникам продвигаться по карьерной лестнице? Если да, то она

должна носить индивидуальный характер. Она призвана выявить проблемные места организации? (Тогда она направлена в HR.) Все зависит от контекста и цели.

Развивая межкомандные связи, обратная связь в среде коллег особенно ценна в межфункциональных инициативах. Когда горизонтальное общение процветает, командная работа становится нормой. Если OKR связаны с обратной связью по принципу 360°, разобщенность вскоре становится пережитком прошлого.

Признание

Это самый недооцененный и самый неисследованный компонент CFR. Давно канули в Лету дни, когда золотые часы были престижным вознаграждением за многолетнюю службу в компании. Современные методы вознаграждения опираются на результаты работы и носят горизонтальный характер, поскольку продвигают принципы меритократии. Когда JetBlue ввел ценностную систему признания (коллега — коллеге) и лидеры начали отмечать достижения сотрудников, которые попали в поле их зрения, показатели удовлетворенности персонала выросли почти вдвое.

Регулярное признание — мощный стимул вовлеченности: «Несмотря на всю свою „мягкость“, такое простое слово, как *спасибо*, удивительный инструмент построения вовлеченных команд... В компаниях, которые научились признавать заслуги сотрудников, текучесть кадров на 31% ниже, чем в компаниях со слабой культурой признания»¹¹. Перечислим несколько способов внедрить этот компонент.

- Учредить признания по принципу *коллега — коллеге*. Когда достижения сотрудника регулярно отмечаются

коллегами, рождается культура благодарности. В Zume Pizza пятничное общее собрание завершается добровольными, «непричесанными» репликами от всех желающих, когда люди просто называют имена тех, кто сделал что-то выдающееся;

- *сформулировать четкие критерии*. Хвалить за действия и результаты: завершение спецпроектов, выполнение задач, демонстрацию ценностей компании. Заменить титул «Сотрудник месяца» на «Достижение месяца»;
- *делиться примерами признания*. Газеты или блоги компании могут подробно рассказать о достижении сотрудника, придавая признанию больше значимости;
- *сделать признания частыми и достижимыми*. Следует не забывать хвалить даже за небольшие достижения: например, если сотрудник приложил дополнительные усилия, чтобы уложиться в сроки; проявил особое внимание к четкой формулировке предложения; и за все мелочи, которые менеджер принимает как должное;
- *привязать признание к целям и стратегии компании*. Обслуживание клиентов, инновации, командная работа, сокращение расходов — любые организационные приоритеты можно поддержать своевременным признанием заслуг.

Платформы OKR специализированы для выражения признания. Ежеквартальные цели выявляют области деятельности, внутри которых особенно ценны обратная связь и признание. Прозрачные OKR делают естественным празднование больших и небольших триумфов: каждое достижение заслуживает внимания.

Когда команды и отделы начнут выстраивать подобные связи, все больше сотрудников станет участвовать в процессе,

и механизм признания охватит всю компанию. Каждый может порадоваться достижениям коллег, независимо от должности и отдела. И позвольте подчеркнуть: каждое признание — шаг на пути к совершенству, основополагающей цели OKR и CFR.

Глава 16

Избавляемся от ежегодных проверок производительности: Adobe

Донна Моррис

*Исполнительный вице-президент, опыт клиентов
и сотрудников*

Шесть лет назад, как и большинство бизнесов, софтверная компания Adobe была обременена устаревшей системой ежегодных проверок производительности. Менеджеры тратили по восемь часов на каждого сотрудника и деморализовали всех, кто участвовал в процессе. Количество увольнений по собственному желанию взлетало в феврале год за годом; так сотрудники реагировали на разочаровывающие отзывы и уносили свой талант и способности в другие места. В целом компания тратила по семьдесят тысяч менеджерских часов — это время работы почти сорока штатных сотрудников — на механический процесс, не приносивший никакой ощутимой ценности. Adobe на полном паре устремился к облачной абонентской бизнес-модели, без которой победа на рынке была бы невозможной. Но даже после того как компания перевела свою продукцию и отношения с клиентами на современную техническую платформу, ее подход к HR остался прежним.

VIRTUAL COMPULSIONS

Adobe Set to Junk Annual Appraisals

Company to rely on regular feedback round the year to rate & reward stuff

DEVINA SENGUPTA

BANGALORE

About 10,000 employees at Adobe Systems, including 2,000 in India, have just completed what could probably be their last performance review. The global product services company plans to scrap the age-old practice of being pitted against colleagues and measured up by the bosses once a year.

"We plan to abolish the performance review format," says Donna Morris, senior VP-HR at the company. Still in its blueprint, the plan is to have managers give regular feedback to their teams to ensure a quicker and continuous self-actualisation, rather than wait for the year end.

Adobe took the plunge after it entered the digital marketing space, which required a completely different gamut of customer base and marketing strategies that called for an overhaul of HR processes as well.

Should Cos Scrap Yearly Reviews?

WHY . . .

Once-a-year review may be based on top of mind recall

Regular feedback can help improve performance continuously

Unfair to pit employees against one another in an annual exercise

WHY NOT . . .

Difficult to monitor employee's work constantly, especially in virtual teams

Promotions and increments may get complicated

Difficult to get the best out of employees without annual targets and reviews

Jaleel Abdul, HR head for the Indian arm. Not a borrowed practice, the roots can be traced to management guru Marshall Goldsmith's theory on how instant and real-time feedback can boost performance.

"Course correction is also faster and more immediate this way," says Abdul.

Companies constantly innovate and tweak their appraisal systems.

Прыжок в будущее Adobe (статья India Times, 2012)*

* Перевод см. на с. 332.

В 2012 году во время деловой поездки в Индию топ-менеджер Adobe Донна Моррис высказала недовольство традиционным управлением производительностью. Утратив всякую бдительность из-за усталости после длительного перелета, она сообщила репортеру, что компания планирует отказаться от ежегодных проверок и ранжирования сотрудников в пользу более частой обратной связи. Идея блестящая. Проблема заключалась в том, что Донна еще не обсудила это с HR-отделом и CEO Adobe.

Со свойственной ей энергичностью и убедительностью Донна поспешила ввести компанию в курс дела. Как она написала в интранете Adobe, текущей задачей было «оценить вклад сотрудников, вознаградить за достижения, а также организовать обратную связь. Неужели так уж необходимо втягивать их в этот тягостный процесс? Не думаю. Пора изменить подход. Если бы мы отказались от „ежегодных проверок“, что бы вы хотели видеть вместо них? Как вдохновлять, мотивировать и оценивать вклад наших сотрудников более эффективно?» Ее пост вызвал одну из самых активных дискуссий в истории компании.

Прямота и чистосердечие Донны стали катализаторами для Check-in, нового формата непрерывного управления производительностью. В коллективной усилении по развитию компании менеджеры, сотрудники и коллеги проводят множество Check-in обсуждений в течение года. Вместо того чтобы взваливать задачу на HR-команду, лидеры организации контролируют процесс сами.

Необременительная, гибкая и прозрачная, с минимальной структурой и никаким трекингом и бумажной волокитой, система Check-in опирается на три сферы: ежеквартальные «цели и ожидания» (так в Adobe называют OKR), регулярную обратную связь и профессиональное развитие

и рост. Встречи инициируют сотрудники, что никак не влияет на материальные компенсации. Навязанное ранжирование персонала заменили ежегодные вознаграждения. Менеджеры учат рассчитывать компенсации в зависимости от результатов работы сотрудников, их влияния на бизнес, относительной узости их специализации и рыночных условий. Жестких требований нет.

С осени 2012 года, когда внедрили систему Check-in, количество увольнений по собственному желанию в компании значительно сократилось. Сочетая непрерывное управление производительностью с CFR, Adobe дал импульс всей работе компании*.

Донна Моррис: Adobe был основан на четырех основных ценностях: *подлинность, исключительность, инновационность и вовлеченность*. Наш старый процесс ежегодной проверки противоречил каждой из них. Так что я сказала нашим людям: что, если отказаться от рейтингов, ранжирования и форм? Что, если бы вы все знали, чего от вас ждут, и имели возможность развивать карьеру в Adobe, где каждого из вас высоко ценят?

Система Check-in помогла нам каждый день демонстрировать ценности Adobe. Чтобы объяснить, как работает новый процесс, мы начали с серии 30–60-минутных конференций по веб-тренингу. Мы провели их сначала для высшего руководства, затем для менеджеров и сотрудников (уровень участия персонала составил 90%). Каждый квартал мы занимались разными фазами Check-in, от формулировки ожиданий до обратной связи.

* Если вы хотите подробнее узнать о новом подходе компании, предлагая изучить их бесплатный контент www.whatmatters.com/adobe.

Мы также инвестировали в ресурсный центр для сотрудников, который предлагает шаблоны и видео, чтобы помочь в развитии навыков обратной связи. В Adobe множество инженеров, которые не обладают опытом открытого диалога, и центр облегчил их погружение в процесс.

Наши лидеры подавали пример. Они должны были показать, что сами открыты для обратной связи и спокойно относятся к вопросам и обсуждению их видения.



Донна Моррис выступает на Goal Summit (2017)

Теперь каждый менеджер — бизнес-лидер. У каждого отдельный бюджет для базовых стимулов и расходов, определенная сумма, которую нужно распределять по собственному усмотрению. Менеджерам крайне важно знать, что они действительно несут ответственность за подчиненных. А сотрудникам точно так же важно знать, что они вносят собственный вклад в общий процесс. Запланировав регулярные Check-in в течение года, они информируют менеджера

о своих результатах относительно плана действий и целей, сформулированных на предварительных обсуждениях, а также о нуждах и идеях для перспективных достижений. И теперь, когда мы разделились с фиксированными компенсациями, члены команды больше не должны соперничать друг с другом.

Люди хотят управлять своим успехом сами, а не ждать конца года, чтобы получить оценку. Они хотят знать прямо в процессе работы, как они справляются и нужно ли что-либо изменить. В рамках нашей новой системы сотрудники получают абсолютно конкретную обратную связь по результатам работы по крайней мере раз в шесть недель. Но на практике это происходит каждую неделю. Все знают свое текущее положение, понимают, какую ценность они создают для компании. Вместо того чтобы тормозить прогресс, система управления производительностью ведет компанию вперед.

Обратная связь по Check-in зачастую идет от менеджера к сотруднику, однако может проходить в обратном направлении: «Я решил, что проект X под угрозой, и нужна помощь». А так как Adobe имеет хорошо развитую матричную структуру, обратная связь может быть также между коллегами. В моем подразделении, к примеру, есть коммуникативный, финансовый и юридический партнеры. Хотя они отчитываются другим менеджерам, между нами установлены прочные отношения. Мы обсуждаем свои ожидания и даем друг другу обратную связь по результатам работы.

Учитывая опыт Adobe, я бы сказала, что непрерывное управление производительностью имеет три требования. Первое — поддержка начальства. Второе — четкое понимание целей компании и как они связаны с приоритетами сотрудников (это указано в наших «целях и ожиданиях»,

эквивалентных OKR). Третье: инвестиции в тренинги, чтобы вооружить менеджеров и лидеров для более эффективной деятельности. Мы не отправляем специалистов на курсы, а предлагаем им часовую онлайн-сессию с разбором конкретных ситуаций: «Вам нужно дать негативную обратную связь? Перечислим конкретные шаги».

Корректирующая обратная связь дается нелегко, и это естественно. Но когда мы делаем это грамотно, она приносит огромную пользу человеку, потому что может изменить его подход и поведение в позитивном, ценностном ключе. Мы создаем условия, в которых люди могут сказать: «Знаете что? Нет ничего плохого в ошибках, потому что именно так я добьюсь настоящего роста». Это важная часть наших культурных преобразований.

Как подчеркивает система Check-in, задача HR-лидеров заключается в успехе бизнеса. Наша роль — консультироваться с другими лидерами относительно того, как сделать всех наших сотрудников успешными в реализации миссии компании. Успех опирается не на формы, оценки и классификации. Он стимулируется не политикой и программами, которые заманивают людей в трясины и ставят палки в колеса. Истинные механизмы успеха — те, что развивают способности и дают каждому человеку возможность принести пользу компании.

Для сервисного бизнеса нет ничего более ценного, чем вовлеченные сотрудники, которые знают, что от них многое зависит, и хотят остаться в компании. Кадровая текучка обходится дорого. Лучшая текучка — внутренняя, когда сотрудники развивают карьеру в рамках вашей фирмы, а не уходят в другую. Люди — не кочевники; им нужно найти место, где они смогут реально влиять на общие результаты и достижения. Новая система Check-in направлена как раз на это.



РАНЬШЕ: ежегодная проверка производительности



СЕГОДНЯ: Check-in

Формулировка приоритетов	Приоритеты для сотрудников ставятся в начале года и зачастую не пересматриваются	Приоритеты ставятся и корректируются совместно с менеджером на регулярной основе
Процесс обратной связи	Длительный процесс рассмотрения результатов работы, получения обратной связи и составления отчетов	Непрерывный процесс обратной связи и диалог без формальных письменных отчетов и документации
Решение относительно компенсации	Тягостный процесс оценки и ранжирования каждого сотрудника для определения роста зарплаты и доли в акционерном капитале предприятия	Отсутствие формальной оценки и ранжирования: менеджер определяет размер зарплаты и доли в акционерном капитале ежегодно в зависимости от результатов работы
График встреч	Сессии обратной связи непоследовательные, без мониторинга. Рост производительности наблюдается в конце года, ближе к обсуждению результатов работы	Ежеквартальные обсуждения, с непрерывной обратной связью как нормой рабочего процесса. Стабильная продуктивность сотрудников, основанная на непрерывных обсуждениях и обратной связи в течение всего года
Роль HR-команды	HR-команда занимается бумажной работой и процессом, чтобы обеспечить прохождение всех шагов	HR-команда обеспечивает сотрудников и менеджеров всем необходимым для конструктивных обсуждений
Тренинги и ресурсы	Коучинг и ресурсы поступали от HR-партнеров, которые не всегда могли охватить всех сотрудников	Централизованный ресурсный центр для персонала предоставляет помощь и решения по запросу

Adobe: управление производительностью до и после введения системы Check-in

Глава 17

Вкуснее с каждым днем: история Zume Pizza

Джулия Коллинз, Алекс Гарден

Сооснователи и CEO

Итак, мы уже узнали, что OKR и CFR — проверенные методы повышения производительности и экспоненциального роста. Они также обладают менее заметным, внутренним, повседневным эффектом — например, пестовать хороших управленцев и давать более скромным сотрудникам возможность блеснуть. На длительном и непростом пути к совершенству они каждый день помогают организации становиться лучше. Лидеры учатся общаться и мотивировать. Сотрудники становятся более дисциплинированными и пунктуальными. Насыщенное значимыми обсуждениями и обратной связью, структурированное целеполагание учит работать в ограниченных, напряженных условиях — это особенно важный урок для небольших масштабируемых проектов.

История Zume Pizza ярко иллюстрирует подобную внутреннюю динамику. Это пример стартапа, использующего OKR и CFR — плюс еще несколько роботов — в битве с гигантами отрасли.

Долгое время десятиллиардный рынок доставки пиццы в США контролировали три общенациональные сети: Domino's, Pizza Hut и Papa John's. Они не новаторы, но занимают прочное положение и обладают большим экономическим преимуществом за счет масштаба производства. Весной 2016 года, когда Zume Pizza открылась в бетонном здании на отшибе Кремниевой долины, скептики не умолкали. «Роботизированная пицца, приготовленная вручную» была высмеяна как диковинка Западного побережья. Вероятность успеха казалась мизерной.

Спустя два года Zume побила все рекорды, предлагая первоклассную пиццу по конкурентной цене. Механические действия выполняют машины, освобождая людей для более креативной работы, создающей больше ценности. Деньги, сэкономленные на ручном труде, идут на высококачественные ингредиенты: тесто из муки без содержания ГМО, органические томаты, местные овощи и качественное консервированное мясо. В результате получается вкуснейшая пицца, действительно полезная для вас, причем доставляют ее горячей, и минимальное время доставки составляет всего пять минут после заказа.

Заказы онлайн и с мобильного приложения поступают на конвейер, и роботы начинают раскатывать тесто, поливают соусом и аккуратно отправляют пиццы в печь, разогретую до 800 °F (примерно 426 °C). По мере совершенствования роботизированных технологий компания планирует автоматизировать весь процесс — от добавления сыра и начинки до загрузки полуфабрикатов в работающие по заданному алгоритму специальные фургоны, где пицца допекается прямо по дороге к клиенту (не удивлюсь, если в будущем эти фургоны станут самоуправляемыми).

Через три месяца после своего появления Zume завоевала 10% местного рынка, а в 2018 году вклинилась в действующую олигополию пиццерий в Бэй-Эриа. Вскоре она охватит

все Западное побережье, а затем выйдет на общенациональный уровень; в 2019 году учредители надеются отправиться за море. «Мы будем как Amazon, только с пиццей», — говорит сооснователь Алекс Гарден, который впервые познакомился с OKR, будучи президентом Zynga Studios.



Учредители Zume Джулия Коллинз и Алекс Гарден на фоне фургона, в котором пицца готовится прямо на ходу

Если вы Давид, который сражается с Голиафом, время и возможности крайне важны. Здесь нет места лишним действиям и неслаженной работе персонала. Как скажут вам лидеры Zume, OKR помогли их молодой компании процветать так, как они даже не мечтали.

Джулия Коллинз: Вначале Zume существовала только у нас двоих в голове. Если бы вы задали мне и Алексу любой вопрос, мы бы ответили одинаково. Мы проводили вместе

столько времени, что понимали друг друга без слов: двоим это несложно. После того как у нас появился технический директор и мы стали «тремя мушкетерами», все еще было хорошо. Но как только мы добавили пармезан к моцарелле, романо и проволоне, кое-что изменилось. К тому времени, как у нас набралось человек семь, если бы вы спросили нас: «Что самое главное нужно сделать сегодня?» — вы бы получили восемь разных ответов.



Робот Zume Pizza в действии

Мы начали с софта по проект-менеджменту под названием LiquidPlanner (каскадная модель). Она помогла выстроить нашу кухню. Сначала заливаешь фундамент и даешь ему высохнуть; затем покрываешь эпоксидной смолой и ждешь, когда высохнет; затем устанавливаешь холодильное помещение, так? Для линейного процесса это замечательно.

Но к июню 2016 года, перед открытием, Zume представлял собой более сложное производство. У нас было уже шестнадцать

штатных сотрудников плюс еще тридцать работающих в почасовом режиме поваров на кухне и «пилотов» — незаменимых людей, доставлявших нашу пиццу. Мы занялись масштабным производством, плюс внедрением роботов, плюс разработкой софта, плюс составлением меню... и каскад превратился в водоворот. Слишком много всего происходило одновременно, с огромным количеством взаимосвязанных уровней. Мы понимали, что нужно сохранить гибкость, и в течение двух недель наши инженеры каждое утро проверяли систему JIRA, призванную отслеживать ошибки. Но ни JIRA, ни LiquidPlanner не могли ответить на основной вопрос: *Что самое главное?*

Крупнейшим активом Zume была талантливая и креативная команда. Если оставить их один на один с их оборудованием, то они сразу же займутся тем, что сами *считают* важным. У них часто бывали хорошие идеи, но далеко не всегда синхронизированные. Мы внедрили OKR практически с самого начала, через три недели после того, как первая пицца покинула кухню, потому что хотели уверенности в том, что наши основные приоритеты известны всем. Чтобы убедиться в выполнении критически важных для миссии целей, мы с Алексом стремились к полной синхронизации сверху вниз. Мы вдвоем сформулировали цели Zume для первых двух циклов OKR. Со временем, когда выживание перестанет быть насущной проблемой, мы слегка ослабим хватку.

Реалистичные цели

Алекс Гарден: Сложно отрицать явную ценность OKR — например, как они помогают увязывать работу организации с амбициями руководства. Но для таких молодых компаний, как Zume, есть не менее важные *внутренние* ценности, о которых часто забывают. OKR — фантастический инструмент

тренинга для управляющих и менеджеров. Они учат, как управлять бизнесом с учетом существующих рамок. Границы важно расширять, но они должны быть реальными. Все сталкивается с ограниченными ресурсами: время, деньги, персонал. И чем крупнее организация, тем больше беспорядка, энтропии — как в термодинамике. Когда я занимал пост генерального менеджера Xbox Live (Microsoft), мне довелось работать с настоящими визионерами. Но мы мучились из-за несогласованности между желаниями лидеров и способностями организации. «Как» — и почти все «что» — взвалили на меня и некоторых других пешек. В наши обязанности входило воплощение в жизнь совершенно непрактично сформулированных целей по недостижимой миссии. Будь у нас с самого начала грамотно выстроенный процесс целеполагания, огорчений было бы намного меньше.

Бизнес-модели старой школы предполагают, что ваша задача как управляющего становится все более абстрактной по мере карьерного роста. Менеджеры среднего звена защищают вас от повседневной работы, дают возможность сосредоточиться на общей картине. Возможно, это срабатывало в эпоху неспешного развития. Но мой опыт показывает, что OKR не могут быть эффективны без заинтересованности руководящего состава, словно это их религиозное призвание. А быть прозелитом — труд тяжелый и неблагодарный. Возможно, ваши подчиненные возненавидят вас, пока не привыкнут к новой системе, а это может занять год. Но оно того стоит.

Хорошая дисциплина

Джулия: Если говорить о внутренней ценности OKR, то прежде всего нужно отметить дисциплину, которую они прививают нам, учредителям и CEO.

Алекс: Они учат нас тщательно обдумывать, чего мы действительно можем достичь, и поощрять тот же подход в команде управленцев и их командах. В начале карьеры, когда ты рядовой сотрудник, тебя оценивают по объему и качеству работы. Затем в один прекрасный день ты становишься менеджером. Допустим, ты справляешься, и тебе поручают все больше подчиненных. Теперь тебе платят уже не за объем работы, а за качество принятых решений. Но никто не предупреждает, что правила изменились. Когда натыкаешься на стену, то думаешь, что просто надо больше работать — ведь именно так я добился повышения.

Приходится действовать контринтуитивно: сделайте паузу, отвлекитесь от всего лишнего. Закройте глаза, чтобы по-настоящему увидеть те варианты, которые у вас есть; затем выберите наиболее оптимальный путь для вас и вашей команды, с учетом потребностей организации. OKR хороши тем, что они формализуют размышления. По крайней мере раз в квартал они призывают сотрудников обдумать, как их решения сочетаются с миссией компании. Люди начинают мыслить масштабнее. Они становятся более целенаправленными и точными, потому что нельзя написать диссертацию по OKR на 90 страниц. Придется выбрать три-пять целей и придумать, как их измерять. И когда тебе скажут: «Хорошо, ты теперь менеджер», — ты и твоя команда уже научились мыслить как единый организм. А это фантастическое умение.

Большинство стартапов не рвутся к структурированному целеполаганию: *Нам это не нужно. Мы развиваемся слишком быстро. Разберемся по ходу.* И зачастую они действительно разбираются. Но, по моему мнению, они упускают возможность воспитать будущих управляющих *до того*, как компания расширится. Если эти навыки не развивать с самого начала, произойдет одно из двух: неуспешная компания

вырастет настолько, что превзойдет возможности команды лидеров и погибнет; успешная компания расширится настолько, что превзойдет способности команды, и ее заменят. И то и другое весьма печально. Лучше учить людей лидерскому мышлению с самого начала, когда в каждом отделе по одному человеку.

Итак, OKR формируют ваших сотрудников. Они возвращают эффективных управленцев и помогают им избегать ошибок, свойственных начинающим. Они внедряют твердость и ритм крупной компании в рамках очень маленькой фирмы. Когда мы применили OKR в Zume, первым преимуществом стал сам процесс. Такое простое новшество, как заставить людей обдумать бизнес — тщательно, прозрачно, взаимозависимо, — значительно повысило результаты работы.

Высокая вовлеченность

Алекс: OKR исключают двусмысленность. Кто-то скажет: «Я на это не подписывался, я ухожу». А кто-то останется: «Наконец-то я знаю, к чему мы стремимся. Это меня вдохновляет». В любом случае ситуация прояснится. Для тех, кто останется, вы заложите основание для вовлеченности, все поверят в миссию компании. Командные виды спорта бессмысленны, если ее члены не станут играть вместе, как сплоченная группа.

Джулия: Когда люди привыкают к процессу OKR, он становится более коллективным. В третьем квартале 2016 года мы с Алексом написали основные OKR компании, а главы отделов превратили некоторые ключевые результаты в свои задачи. Мы спустили их сверху, каскадом. В четвертом квартале мы вдвоем все еще писали цели компании, но наша команда вмешалась и скорректировала ключевые результаты, и это было замечательно. Они взяли на себя более креативную

роль, и OKR стали лучше. Цели все еще оставались крайне амбициозными, но сотрудники считали их более реалистичными.

Zume называет свою ключевую технологию «печь на ходу»: именно так мы взорвали рынок и порадовали наших клиентов. В четвертом квартале основной целью компании было использовать наших гигантов — фургоны длиной восемь метров с 56 печками, действующие по четкой схеме логистики и системе прогнозирования заказов. Они позволяют готовить пиццу по алгоритму (причем минимальное время ожидания может составить всего пять минут после онлайн-заказа) и привезти ее горячей прямо к вашей двери. Ваибхав Гоэль, наш продакт-менеджер, получил задание: заказать, скоординировать и составить первую флотилию нашего автопарка фургонов. Формулировка была идеальной. Если Ваибхав выполнит три ключевых результата, мы будем знать, что цель достигнута.

Цель

Подготовить автопарк фургонов для доставки пиццы по адресу: Поларис, 250 (штаб-квартира в Маунтин-Вью).

Ключевые результаты

1. Подготовить 126 полностью оснащенных печей к 30.11.
2. Подготовить 11 полностью оснащенных полок для пиццы к 30.11.
3. Подготовить 2 полностью оснащенных фургона для доставки к 30.11.

В каждой организации есть те, кто не стесняется отстаивать собственное мнение. Если им не удастся настоять на своем с первого раза, они обязательно напомнят о себе позже. Но тихие сотрудники намного реже подают голос, и их

потребностями пренебрегают. Система OKR дает равные права и вес каждому отделу. Никому не придется страдать молча — даже возможности такой нет. Цели и ваши, и всех остальных сотрудников обязательно появятся на экране для комментария и поддержки.

Добавлю, что хорошая компания ценит разные мнения. Она поощряет инакомыслие и находит способ выявить все точки зрения и обсудить их. Именно так мы стимулируем меритократию.

Алекс: Прежде чем предложить OKR нашим сотрудникам, целых два квартала мы обрабатывали руководство. Сначала требовалось создать соответствующую культуру. И оказалось, как ни странно, что наши самые активные участники сегодня — те, кто сначала был настроен наиболее скептически.

Джозеф Сузуки (директор по маркетингу): Я решил, что это очередная пустышка, как программа похудения: *Следуйте процессу, и станете стройным и красивым*. Приходилось вести отчетность, и все это смахивало на еще одно административное упражнение. Однако OKR оказали на меня воздействие, которого я никак не ожидал. Проводя мониторинг раз в две недели, я всего за несколько минут точно понимал, что делаю и как мои цели согласуются с целью компании на данный квартал.

В тактических деталях стартапа легко запутаться: особенно в моем отделе, где мы выполняем столько разных функций. Это опасно, потому что мы плывем в бурных водах и землю очень легко потерять из виду. Однако OKR помогали мне обдумать ситуацию и настроить компас: *Какой вклад я вношу в общую работу?* Тогда это уже не очередной отчет, кампания или специализированное мероприятие. Это возможность стать частью чего-то большего и значимого.

Больше прозрачности

Джулия: С самого начала нам пришлось обговорить, кто чем занимается и кто за что отвечает. Когда мяч летит между двух аутфилдеров*, кто-то один должен поймать его, иначе мяч упадет или оба игрока бросятся за ним и столкнутся друг с другом. Вначале нашими полевыми игроками были маркетинг и производство, но кто должен заниматься планом по доходам? Два директора проработали у нас месяц, и оба были новичками в OKR, хотя и в Zume тоже, да и сама Zume на рынке новичок. Когда мы с Алексом заметили, что они совершенно сбиты с толку, мы разбили цель на новый доход (маркетинг) и повторный доход (производство) и решили танцевать отсюда. Это был важный разговор. Он не был связан с самой целью, но совершенно необходим на раннем этапе процесса OKR. Когда нет четкого понимания и формулировки, это видно сразу. На такое глаза не закроешь.

Хорошая командная работа

Алекс: За восемь месяцев мы запустили пищевую, логистическую, роботизированную и производственную компании — с нуля. Мы использовали OKR как инструмент обучения, чтобы внедрить культуру обсуждения. OKR заставляют задуматься о том, как ваша работа влияет на всех остальных и как вы зависите от них.

Джулия: Команда у нас очень разношерстная. Наш шеф-повар Аарон Баткус работал в семейных ресторанах Нью-Йорка. Менеджер автопарка Майкл Бессони работал в киноиндустрии.

* Аутфилдер (англ. outfielder) — общий термин, которым в бейсболе обозначается один из трех игроков, занимающих оборонительную позицию во внешнем поле (аутфилд) — наиболее удаленной от «дома» части поля. *Прим. ред.*

У нас есть «ходячая энциклопедия» по производству и софтвер-разработчик, причем сначала все говорили на разных языках. OKR стали нашим эсперанто, общим словарем. Команда лидеров, состоящая из семи человек, встречается за обедом каждый понедельник, и примерно раз в две недели мы обсуждаем наши OKR. Тут можно услышать: «Кто занимается клиентами?» или «Какие ключевые результаты можно сформулировать к этой задаче?». И все прекрасно понимают, что имеется в виду.

Вкуснейшая пицца в мире не принесет людям радости, если доедет до них холодной. Майкл и Аарон занимаются общей задачей по удовлетворению ожиданий клиентов. Майкл может сказать, к примеру: «У меня ключевой результат — расширить радиус доставки, и он под угрозой». Возможно, производственная команда запоздала с загрузкой фургона. И теперь у нас будет коллективное обсуждение, как задержка влияет на зону обслуживания и доход. А это, в свою очередь, связано с Джо Сузуки, главой маркетинга, и его OKR по росту дохода.

В другой жизни Майкл мог бы позвонить главе производства: «Какого черта, неужели нельзя поторопиться и сделать все вовремя? Я жду уже целую вечность!». Но когда говоришь: «Мои ключевые результаты под угрозой», то меньше эмоций и больше конкретики. Поскольку работа нашей компании синхронизированна, вся команда уже дала согласие на ключевые результаты и связанную с ними взаимозависимость. Никаких осуждений, только проблема, которую нужно решить. И знаете, что происходит? Главы двух отделов отстаивают *интересы друг друга*, если речь идет о дополнительных ресурсах.

Аарон Баткус (шеф-повар): Если я готовлю новую сезонную пиццу, это не должно быть неожиданностью. Маркетингу нужно знать об этом минимум за неделю, а отдел фото и дизайна должен успеть подготовить фотографии. Это

влияет на все подразделения — сайт продакт-менеджера, техническую команду и их мобильное приложение. OKR помогают сосредоточиться и не отставать от графика. Они гарантируют, что я подготовлю рецепт вовремя для всех, кто его ждет. Мои дедлайны отмечены в ключевых результатах. Я четко вижу общую картину.

Это совершенно точно командообразующий процесс. Он напоминает, что вы — часть нашего небольшого, необычного сообщества. Легко увлечься собственными целями и трудностями, особенно когда работаешь на кухне. Но OKR не дают забыть: «Мы ведь одна команда и занимаемся этим вместе».

Продуктивные обсуждения

Алекс: Раз в две недели каждый сотрудник Zume проводит часовую индивидуальную встречу со своим непосредственным начальником (мы с Джулией общаемся друг с другом). Это святое время. Опаздывать нельзя; отменять нельзя. И еще одно правило: о работе мы не говорим. Повестка встречи: вы как личность, обсудим, чего вы пытаетесь достичь в течение ближайших двух-трех лет и как это можно выразить в поэтапном плане. Я люблю начинать с трех вопросов: *Что делает вас счастливым? Что истощает вашу энергию? Как бы вы описали идеальную работу?*

Затем я говорю: «Слушай, я хочу рассказать тебе о своих ожиданиях. Во-первых, всегда говорить правду. Во-вторых, всегда поступать правильно. Если ты соответствуешь этим ожиданиям, мы всегда будем поддерживать себя, в ста процентах случаев. И я лично гарантирую тебе, что ты выполнишь свои личные и профессиональные задачи, намеченные на ближайшие три года». Это отправная точка.

В команде это называют альтруизмом, хотя в действительности такой подход становится эффективным способом связать деятельность сотрудников с миссией компании и предотвратить тем самым их уход. Это помогает им найти способ преодолевать препятствия. Лидер может сказать: «Кажется, эта цель очень важна для тебя, но ты мало чего достиг за последние две недели. Почему?». Парадоксально, но такие нерабочие, индивидуальные встречи стали форумом для непрерывной обратной связи по результатам работы. Обсуждая стремление человека к личностным целям, ты многое выясняешь о том, что стимулирует и мотивирует его профессиональный рост и что тормозит.

Регулярные, глубокие обсуждения позволяют понять, когда нужно оказать поддержку и дать человеку возможность зарядить свои батарейки. После того как компания выполнит приоритетные, безотлагательные цели, сотрудники могут уделить время собственному развитию — например, от 5 до 15–20% времени в следующем квартале. Может, это и много, но зато повысит производительность компании на ближайшие два-три квартала.

Эффективная культура

Джулия: Культура — общий язык, который позволяет всем сотрудникам компании убедиться, что они говорят об одном и том же и что их слова имеют смысл. Помимо этого, культура диктует основные принципы принятия решений. Без нее люди не знают, как добиться повторения и масштабирования ключевых функций.

Есть и мотивирующий элемент: обсуждение ценностей. Какой организацией мы хотим быть? Как нам следует относиться к работе и продукции? Как мы хотим повлиять на мир?

Алекс: Основополагающие принципы Zume, наша миссия — две вещи, которые Джулия сказала мне по телефону во время нашего первого разговора. Они произвели на меня такое впечатление, что мы напечатали их на гигантском постере и повесили на кухне. Первое: *Наш священный долг — подавать людям пиццу*. Второе: *Каждый американец имеет право на вкусное, доступное, здоровое питание*.

Вот OKR, напрямую вытекающие из нашей миссии.

Цель Радовать клиентов.
Детализация Наш священный долг — кормить людей. Чтобы заслужить их доверие, мы должны добиться наивысшего уровня обслуживания и качества продукции. Чтобы преуспеть как бизнес, мы должны убедиться, что клиенты настолько довольны нашими услугами и продукцией, что у них не остается иного выбора, как снова заказывать пиццу у нас, восторгаться ею и рекомендовать друзьям.
Ключевые результаты 1. Показатель лояльности клиентов — 42 пункта и выше. 2. Оценка заказов — 4,6/5,0 и выше. 3. По результатам слепого тестирования 75% клиентов предпочитают Zume конкурентам.

Джулия: Каждый день приходится принимать массу решений, продиктованных нашей миссией. Было бы легко добавлять чуть больше соли в тесто или сахара в соус, вместо того чтобы тратить время на поиск самых свежих томатов. Это крошечные, коварные компромиссы могут проникнуть в компанию и разрушить ее репутацию.

Каждый новый сотрудник проходит тренинг по миссии и ценностям компании в рамках адаптации. Мы с Алексом четко говорим, чего ожидаем от каждого члена команды. И такая конкретика приводит к высочайшей ответственности организации и сотрудников. В нашей культуре побеждают лучшие идеи, причем критиковать можно всех, включая CEO.

Алекс: Особенно CEO, это самая лучшая критика. Когда люди оспаривают наши предложения в открытом обсуждении, мы всегда подчеркиваем, насколько важно, что человек высказался. Мы даже немного перегибаем палку, чтобы все знали, что у них есть официальное разрешение пробовать собственный путь.

Лучшие лидеры

Джулия: Мне довелось работать с потрясающими лидерами. Все они совершенно разные, но у них было одно общее качество — хладнокровная, трезвая сосредоточенность. Двадцати минут общения с ними хватало, чтобы понять, что они выражаются конкретно, лаконично, без лишних деталей. Они могли абсолютно четко и понятно обозначить, что нужно сделать. Когда ты ищешь капитал, готовишь пиццу с роботами и строишь кухню, и все это происходит одновременно, контекст постоянно меняется. Иногда кажется, что сходишь с ума. Но если ты знаешь цели компании, как собственную фамилию, это успокаивает. OKR помогли мне стать таким сосредоточенным, целеустремленным, трезвомыслящим лидером. Неважно, какое безумие творится вокруг, я всегда опираюсь на то, что действительно важно.

Глава 18

Культура

Нужна культура, которая поощряет
небольшие инновационные идеи.

Джефф Безос

Культура, как говорится, съедает стратегию на завтрак. Это наша опора; то, что придает работе смысл. Лидеры одержимы культурой не без причины. Основатели спрашивают, как защитить культурные ценности компании по мере ее роста. Главы крупных организаций обращаются к OKR и CFR как инструментам культурных изменений. И растущее количество людей, которые ищут работу и строят карьеру, считают поиск подходящей культуры своим основным критерием.

Как вы видели в этой книге, OKR — надежные хранилища для лидерских приоритетов и убеждений, а CFR обеспечивают их распространение. Однако целей невозможно достичь в вакууме. Как звуковые волны, они требуют подходящей среды. Для OKR и CFR эта среда — организационная культура, живое отражение важнейших ценностей и убеждений.

Итак, перед нами вопрос: как определить и построить позитивную культуру? Хотя простого ответа нет, OKR и CFR дают примерный план. Сплотив команды в работе над несколькими общими целями, а затем объединив их через

неформальное общение, OKR и CFR создают прозрачность и отчетность — опору для стабильно высокой производительности. Здоровая культура и структурированное целеполагание взаимозависимы, как прирожденные партнеры на пути к совершенству.

Энди Гроув понимал первостепенное значение этой взаимосвязи. Как он писал в «Высокоэффективном менеджменте», культура представляет собой «набор ценностей и убеждений, а также понимание, как все происходит в компании и как должно быть. Дело в том, что сильная и позитивная корпоративная культура абсолютно необходима». Как инженер Гроув приравнивал культуру к эффективной работе, к руководству по принятию быстрых, более грамотных решений. В компании с гармоничной, сбалансированной культурой путь развития обозначен абсолютно четко:

«Человек, приверженный ценностям корпоративной культуры — осведомленный корпоративный гражданин, — будет вести себя последовательно в неизменных условиях, то есть менеджерам не придется мучиться с неэффективностью, порожденной формальными правилами, процедурами и нормами... Менеджмент должен развивать и возвращать общие ценности, цели и методы, важные для доверительных отношений. Как это сделать? Один из способов — сформулировать их... Другой, еще более значимый способ — подать пример».

Как управляющий Гроув стал примером высочайших культурных стандартов Intel. На своем семинаре iOPES он стремился привить их новым сотрудникам компании. Посмотрите два оригинальных слайда 1985 года, краткий обзор учения Энди по семи важнейшим культурным ценностям Intel.

intel

Принципы работы — наша система ценностей

Ориентированность на людей:

- мы ценим взаимные обязательства;
- уважаем работу каждого;
- амбициозные задачи и возможности.

Открытость:

- ни в коем случае не скрывать проблемы и трудности.

Решение трудных задач:

- четко и решительно;
- конструктивная конфронтация.

Результаты:

- вся работа ориентирована на результат;
- поверхностный подход не приветствуется;
- успех вознаграждается позитивной обратной связью.

IOPEC

intel

Дисциплина:

- этого требует стремление к совершенству в высококонкурентных, сложных условиях.

Риск:

- этого требует ориентированность на технологии;
- не нужно бояться ошибок и критики;
- поддержка и защита.

Доверие и добросовестность.

IOPEC

Качества, отмеченные Энди Гроувом, — всеобщая подотчетность, умение смело идти на риск, измеримые достижения — также крайне важны в Google. В проекте «Аристотель», внутреннем исследовании Google по 180 командам, выдающиеся результаты работы были связаны с утвердительными ответами на следующие вопросы¹.

1. **Структура и ясность.** Понятны ли цели, роли и план работы нашей команды?
2. **Психологическая защищенность.** Мы можем рисковать в команде, не опасаясь критики и осуждения?
3. **Значимость работы.** Наша работа важна лично для каждого из нас?
4. **Взаимозависимость.** Мы можем рассчитывать друг на друга, чтобы выполнить высококачественную работу вовремя?
5. **Влияние работы.** Верим ли мы в то, что наша работа действительно важна?

Первый пункт списка — структура и ясность — смысл OKR. Остальные — ключевые моменты здоровой рабочей культуры и напрямую связаны с суперсилами OKR и коммуникационными инструментами CFR. Возьмем, к примеру, взаимозависимость коллег. В высокоэффективных OKR-условиях прозрачность и синхронизация делают людей более старательными и усердными в выполнении своих обязательств. В Google команды несут коллективную ответственность за достижение целей и за неудачи. В то же время сотрудники отвечают за конкретные ключевые результаты. Пиковая производительность — продукт сотрудничества *и отчетности*.

Культура OKR — культура отчетности. Нельзя стремиться к достижению цели только потому, что начальство приказало.

Вы делаете это потому, что каждая OKR прозрачна и важна для компании, а также для коллег, которые рассчитывают на вас. Никто не хочет тормозить команду. Все гордятся общим прогрессом. Это общественный договор, но с самоуправлением.

В книге «Принцип прогресса» Тереза Эмебайл и Стивен Крамер проанализировали 26 проектных команд, 238 человек и 12 тысяч комментариев сотрудников. Авторы пришли к выводу, что культура высокой мотивации опирается на два элемента². *Катализаторы*, то есть «действия, поддерживающие работу», во многом похожи на OKR: «Сюда входит постановка четких целей, поощрение самостоятельности, предоставление всех необходимых ресурсов и времени, помощь с работой, обучение на ошибках и достижениях, а также свободный обмен идеями». *Подпитка* — «межличностная поддержка» — удивительно похожа на CFR: «Уважение и признание, поощрение, эмоциональный комфорт и возможность стать частью коллектива».

В условиях культурных изменений, когда ставки особенно высоки, OKR дают цель и ясность, пока мы с головой окунаемся во все новое. CFR обеспечивают энергию, необходимую для путешествия в новую реальность. Там, где люди могут честно и открыто обсудить все, что их волнует, получить конструктивную обратную связь и признание за выдающиеся достижения, там энтузиазм становится заразительным. То же самое касается амбициозного мышления и стремления к каждодневному совершенствованию. Компании, которые относятся к своим людям как к ценным партнерам, демонстрируют самый высокий уровень обслуживания клиентов.

У них лучшие продукты и стабильный рост продаж. Они станут победителями.

По мере того как непрерывное управление производительностью набирает популярность, ежегодные обзоры результатов работы уступают место регулярной обратной связи. Один из вариантов — *пульсации*, онлайн-«снимки» рабочей культуры. Это опросники, призванные выявить мельчайшие проблемы; их можно планировать каждую неделю или месяц через HR-отдел или же сделать частью непрерывной кампании. В любом случае пульсации — простой, быстрый и масштабный способ. К примеру: *Вы высыпаетесь? Вы встречались недавно со своим менеджером, чтобы обсудить цели и ожидания? Вы четко представляете свою дальнейшую карьеру? Вы получаете достаточно возможностей для профессионального роста, мотивации и энергии — чувствуете себя в своей тарелке?*

Обратная связь — умение слушать. Согласно новым принципам работы, лидеры не могут сидеть и ждать негативной критики на Glassdoor или увольнения ценных сотрудников в поисках другой работы. Они должны слушать и отмечать соответствующие сигналы по мере их появления. Что, если бы платформа целеполагания могла предлагать по два-три вопроса сотрудникам каждый раз, когда они входят в систему? Что, если бы она сочетала количественные данные по достижению целей с качественными результатами после регулярных обсуждений и обратной связи? Мы недалеко от программы, которая станет напоминать менеджеру: «Поговори с Бобом, в его команде что-то происходит».

По мере того как OKR развивают навыки целеполагания, CFR делают эти навыки более гибкими и оперативными. Пульсация отражает состояние здоровья компании — ее тела и души, работы и культуры.

Лидер рынка по высшему образованию онлайн компания Coursera стала применять OKR в 2013 году, всего через год после основания. Благодаря своевременной поддержке тогдашнего президента Лилы Ибрагим, воспитанницы Intel, которая глубоко почитала Энди Гроува, организация попробовала нечто редкое и показательное. Они связали OKR с ценностями и миссией компании, наглядным отражением ее культуры: «Мы мечтаем о мире, где каждый человек, в любом месте, сможет преобразовать свою жизнь, имея доступ к лучшей системе образования в мире». Coursera возвела свои командные цели до уровня стратегических, которые, в свою очередь, вылились в пять следующих основных ценностей.

1. *На первом месте — студенты.* Вовлекать студентов, повышать для них ценность; расширять аудиторию новых студентов.
2. *Потрясающие партнеры.* Стать потрясающим партнером для университетов.
3. *Мыслить масштабно и применять новейшие достижения педагогики.* Развивать инновационную образовательную платформу мирового класса.
4. *Заботиться о коллегах и проявлять человечность, смирение.* Построить сильную, здоровую организацию.
5. *Поступать правильно, преуспевать в работе.* Экспериментировать и развивать стабильную бизнес-модель.

Каждой основной ценности соответствуют определенные OKR. В качестве примера приведем OKR по первому принципу «На первом месте — студенты».

Цель

Расширить охват новых студентов.

Ключевые результаты

1. Провести А/В-тестирование, сделать выводы и найти способ привлечения новых студентов и вовлечения существующих студентов.
2. Повысить количество ежемесячных активных пользователей мобильного приложения до 150 тысяч.
3. Разработать внутренние инструменты для мониторинга ключевых параметров роста.
4. Запустить функции, которые позволят преподавателям подготовить еще больше вовлекающих видео.



Команда Coursera 2012 года с экс-президентом и управляющим директором Лилой Ибрагим (крайняя слева), основателями Дафни Колер (слева от Джона Дорра) и Эндрю Нгом (крайний справа)

OKR обозначили путь для реализации миссии Coursera. Они позволили командам сформулировать цели и синхронизировать их с целями компании, а также с ее общими

ценностями. Спустя годы дружественная, беспристрастная культура компании остается приятным контрастом задиристой, агрессивной сущности многих стартапов Кремниевой долины.

Как сказал Рик Левин, экс-СЕО Coursera: «Сложно даже представить, к чему бы мы пришли без ОКР. Дисциплина заставляет нас каждый квартал оглядываться назад и отчитываться о проделанной работе, а также каждый квартал смотреть вперед и задумываться, как лучше продемонстрировать наши ценности».

В 2007 году выдающийся бизнес-философ Дов Сайдман опубликовал революционную книгу «Отношение определяет результат»^{*}. Дов начинает с того, что культура лежит в основе человеческого поведения или процессов, происходящих в любой организации. В нашем взаимозависимом мире с доступом к огромному количеству информации поведение определяет компанию больше, чем линия продукции или доля рынка. Как Дов сказал мне недавно: «Это то единственное, что невозможно скопировать или превратить в продукт широкого потребления».

Дов считает, что компании с более высокой культурой поведения, чем у конкурентов, также превзойдут их по результатам работы. Он сформулировал ценностную модель, «самоуправляемую организацию» — место, где многолетние традиции и наследие превосходит по значимости РОИ^{**}

^{*} Сайдман, Д. Отношение определяет результат. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

^{**} ROI (от англ. return on investment) или ROR (англ. rate of return) — финансовый коэффициент, иллюстрирующий уровень доходности или убыточности бизнеса, учитывая сумму сделанных в данный бизнес инвестиций. *Прим. ред.*

на следующий квартал. Такие организации не просто вовлекают своих сотрудников. Они *вдохновляют* их. Они заменяют правила общими принципами; кнут и пряник вытеснены общей целью. Они опираются на доверие, что позволяет смело идти на риск, стимулирует инновации, повышает производительность и продуктивность.

«Раньше, — сказал мне Дов, — когда сотрудникам нужно было просто правильно выполнить очередную задачу — неукоснительно исполнять приказы, — культура не имела такого значения. Но теперь мы живем в мире, где люди *сами должны ставить цели*. Инструкция указывает, что я могу и чего я не могу делать. Но мне нужна культура, чтобы я знал, что я *должен* делать».

Грандиозная, революционная идея. Однако, как признал Дов, одно дело заявлять о таких ценностях, как смелость, сострадание и креатив. И совсем другое — масштабировать их. Для этого нужна система с критериями. «То, что мы измеряем и оцениваем, указывает на наши ценности, — считает Дов. — Потому что если вы что-то измеряете, вы показываете людям, что это важно».

Чтобы обосновать свои аргументы и проверить наблюдения, Дову требовались данные, причем много. Его команда в LRN развернула масштабный эмпирический анализ, который корректировался не один год и публиковался в виде ежегодных отчетов³.

В то время как Энди Гроув добавил качественные цели, чтобы сбалансировать количественные, Дов нашел способ подсчитать такие абстрактные ценности, как доверие. Его «индекс доверия» оценивает конкретное поведение — к примеру, прозрачность. «Я не люблю спрашивать людей об их восприятии, — сказал мне Дов. — Я не говорю: „Как вам кажется, компания с вами честно поступает?“ Я анализирую

информационные потоки. Компания информацию скрывает, выдает ее исключительно по необходимости или же она движется в свободном режиме? Если вы отправитесь к своему боссу или захотите поговорить с вышестоящим начальством, вам сделают выговор или вас похвалят?»

К 2016 году отчеты LRN охватили 17 стран и более 16 тысяч сотрудников. Оказалось, что количество самоуправляемых организаций выросло до 8% с 3% в 2012 году. Из этих ценностных компаний 96% получили высокую оценку по систематическим инновациям, а 95% продемонстрировали высокую вовлеченность и лояльность сотрудников. Высокие стандарты поведения действительно приравнивались к высокой производительности; 94% компаний показали рост доли рынка.

Когда Дов сказал мне, что нет более мощной культурной силы, чем «активная прозрачность», когда «люди открыты, делятся правдой, привлекают других, не боятся быть уязвимыми», я буквально представил, как Энди Гроув улыбается. Культура OKR/CFR — прежде всего культура прозрачности. Она восходит к урокам, которые я впервые усвоил еще в Intel и видел их бесчисленные подтверждения в Google и десятке других компаний, устремленных в будущее. Лидерство, основанное на перспективном видении, одержало верх над командно-контрольным стилем. Плоская оргструктура дает гибкость. Когда управление производительностью становится взаимосвязанной, двусторонней улицей, профессионализм сотрудников растет.

В конце концов главное — выстроить связь друг с другом. Как отметил Дов: «Само по себе сотрудничество — наша способность *объединяться* — есть движущая сила роста и инноваций».

OKR и CFR обеспечивают синхронизацию сверху вниз, объединяют команды и гарантируют автономность и вовлеченность снизу вверх: это столпы любой живой, ценностной культуры. Однако в некоторых сценариях, как вы увидите на примере Lumeris, изменение культуры следует инициировать до внедрения OKR. В других случаях, как покажет история Боно и его ONE Campaign, харизматичный CEO/основатель (в данном случае буквально рок-звезда) может использовать OKR, чтобы трансформировать культуру сверху. Так что в двух последних историях мы исследуем это многоплановое взаимоотношение между изменением культуры и структурированным целеполаганием.

Глава 19

Преобразование культуры: Lumeris

Эндрю Коул

Директор HR и организационного развития

Если организация не вполне готова к открытости и отчетности, поработать над культурой нужно до внедрения OKR. Как отметил Джим Коллинз в своей книге «От хорошего к великому», сначала следует «привлечь нужных людей и попрощаться с ненужными людьми, причем нужных людей рассадить на нужные места». Только тогда можно взяться за руль и нажать на газ.

Не так давно лидер в области ценностного здравоохранения оказался на перепутье. Lumeris — технологическая компания, расположенная в Сент-Луисе, предоставляет софт, услуги и ноу-хау медучреждениям и страховым организациям. Компания появилась в 2006 году и сотрудничает с 200 врачами из округа Сент-Луис и основанной ими страховой компанией Essence Healthcare, обеспечив 65 тысяч пенсионеров Миссури страховым планом Medicare Advantage.

Анализируя огромное количество данных по пациентам, Lumeris помогает партнерским организациям преобразовать традиционные, платные, сделные услуги по лечению

больных в нечто совершенно иное: систему медицинского обслуживания, которая поддерживает профилактические меры и не одобряет ненужные анализы или пребывание в больнице, способное пагубно отразиться на пациенте. В рамках данной ценностной модели врачи первичной медико-санитарной помощи несут ответственность за своих пациентов — от колыбели до могилы. Цель — повысить качество жизни и при этом экономить ресурсы и деньги. Lumeris показала, что такие цели могут выполняться совместно.

По словам СЕО Майкла Лонга, важнейшая миссия компании — рационализировать все внутренние процессы национального здравоохранения: «В любой другой отрасли успех опирается на прозрачные расходы, качество, обслуживание и наличие выбора. Ни один из этих принципов не работает в здравоохранении, потому что система абсолютно непрозрачна. Врачи не знают, какие услуги вы запросили, не говоря уже о том, сколько они стоят. Как же они смогут отчитываться за финансовые результаты?». Это трансформационная задача, и Lumeris — при помощи OKR — не собирается сдаваться.

С учетом акцента на прозрачности данных Lumeris идеально вписалась в систему целеполагания Энди Гроува. Однако, как скажет вам Эндрю Коул, экс-глава HR, адаптация прошла далеко не так просто и гладко. Если культурные препятствия оставить без внимания, говорит Эндрю, «антитела сделают все, чтобы организм отверг донорский орган OKR». Как опытный архитектор организационных преобразований Эндрю был как раз тем человеком, который смог добиться того, чтобы имплант OKR прижился.

Эндрю Коул: Когда я пришел в Lumeris, они работали с OKR уже три квартала — на бумаге. У них был фантастически

высокий уровень участия сотрудников, по крайней мере, мне так сказали. Однако после скрупулезного анализа я понял, что все это пустой звук. В конце квартала очумевший HR-сотрудник носился по компании как джек-рассел-терьер, кусая менеджеров за пятки, чтобы получить обновленные данные перед собранием совета директоров. Сотрудники компании заходили на софтверную платформу, корректировали параметры выполнения, как им было удобно, и говорили: «Да, цель достигнута». Затем указывали дату и ставили галочку. В PowerPoint все выглядело бесподобно, но не имело никакого отношения к реальности.

Лишь немногие понимали обоснованность OKR. Руководство не поддерживало систему, а главное — никто не отвечал за то, чтобы система работала. Когда я проанализировал задачи персонала, оказалось, что они не связаны с реальной работой. Я спрашивал менеджеров: «Почему это указано в ваших OKR?». Во многих случаях они понятия не имели, как их цели связаны с общей миссией компании. Витрину они украсили на славу, но за ней царил полнейший хаос.

Я стараюсь понять организацию, прежде чем ворваться в ее жизнь и все сокрушить. Однако прошло два квартала, и я все еще сомневался в том, что OKR-процесс можно спасти. На закрытом собрании совета я спросил Джона Дорра: «Если я решу, что этот инструмент не подходит нам, то мы откажемся от него, так?». На что он ответил: «Конечно». Но потом я диагностировал нашу ключевую проблему — пассивно-агрессивный подход. Никто не занялся решением основного вопроса, который задавал себе каждый сотрудник Lumeris: «Зачем мне это нужно?». Хотя OKR-программа была нацелена на улучшение процесса целеполагания и сплоченное взаимодействие коллектива, люди не доверяли ей. Если бы мы не изменили атмосферу, система не стала бы успешной.

Трансформация происходит не сразу. Команда управленцев ввела OKR, чтобы интегрировать две конфликтующие внутренние культуры. Essence, медицинская страховая компания, основанная группой врачей из Сент-Луиса, была настроена против рисков, как учил Гиппократ; Lumeris ставил амбициозные, смелые цели по поиску новых прорывных технологий и анализа данных. Essence опиралась на проприетарную* модель в высококонкурентной отрасли; Lumeris открыто делилась своими знаниями с миром.

Спрос на наши услуги рос, однако культурный разрыв тормозил нас все больше. В мае 2015 года, через одиннадцать недель после моего прихода, мы объявили о полной реорганизации под эгидой Lumeris (одна компания, как мы решили, должна носить одно имя). Я знал, что OKR могут стать для нас универсальным языком, способом синхронизировать цели каждого сотрудника, однако до этого еще было далеко. Без сплоченной культуры лучшая операционная стратегия в мире потерпит поражение.

HR-трансформация

Людам важно, что вы делаете, а не что говорите. В Lumeris было несколько топ-менеджеров с традиционным, авторитарным, подходом. Они не демонстрировали наши основные ценности: ответственность, подотчетность, страсть к работе, преданность команде. Все остальное не имело никакого значения, пока эти лидеры не покинули организацию.

* Проприетарное, частное или собственническое программное обеспечение (англ. proprietary software) — ПО, являющееся частной собственностью авторов или правообладателей и не удовлетворяющее критериям свободы ПО. Правообладатель сохраняет за собой монополию на его использование, копирование и модификацию, полностью или в существенных моментах. Часто проприетарным называют любое несвободное ПО, включая полусвободное. *Прим. ред.*

Мы проследили за тем, чтобы они ушли достойно и с уважением: вот один из показательных моментов любого трансформационного проекта.

На каждом собрании по формированию корпоративной культуры мы говорили сотрудникам: «У вас есть право — нет, обязанность! — требовать с управленцев отчет за то, что мы говорим о культуре компании. Если наши дела расходятся со словами, назначьте встречу или отправьте имейл. Или просто подойдите к нам в коридоре и скажите, что мы не справляемся».

Понадобилось три месяца, чтобы персонал принял наше предложение. На очередном обеденном собрании СЕО Майкл Лонг сказал: «Кому захочется работать, опасаясь, что тебя могут призвать к ответу?». Это был важный переломный момент, и люди начали нам верить. Однако изменение культуры может быть крайне личностным процессом. Пришлось поговорить с каждым, убедить в том, что сотрудничество, общая ответственность и прозрачность будут вознаграждены. И показать, что никому из работающих в компании нечего бояться новой Lumeris.

HR может быть мощным инструментом операционного совершенствования. Это также место, где изменение культуры кристаллизуется: в конце концов культура — это люди, которых вы нанимаете, и ценности, которые они несут с собой. Хотя в Lumeris работало немало средних менеджеров уровня А и В, были и игроки группы С и даже ниже, которых наняли, руководствуясь ошибочными критериями и неграмотным собеседованием. Нет такого инструмента, включая OKR, который заработает, если следовать неверной инструкции.

Время — враг трансформации. Нам понадобилось менее восемнадцати месяцев для замены 85% HR-профессионалов. Когда управляющие и ведущие сотрудники компании

разобрались с системой, мы занялись более сложной задачей: укреплением менеджеров среднего звена. Обычно этот процесс занимает три года, от начала до обретения стабильности. Когда он завершится, новая культура вам гарантирована.

Цель

Ввести культуру, которая привлекает и удерживает А-игроков.

Ключевые результаты

1. Нанимать А-игроков на позиции менеджеров/лидеров.
2. Оптимизировать рекрутинг, чтобы привлекать талантливых А-игроков.
3. Проверить и переписать все должностные обязанности.
4. Обучить всех, кто проводит собеседование.
5. Обеспечить регулярное менторство/коучинг.
6. Создать культуру обучения для развития новых и старых сотрудников.

Возрождение OKR

В конце 2015 года я попросил свою HR-команду проанализировать предыдущую попытку компании использовать OKR. Если мы собирались попытаться еще раз, следовало подготовить всех сотрудников компании — буквального каждого. Третьего шанса не предвиделось.

В апреле следующего года мы снова запустили платформу с шестидесятидневной пилотной программой для ста сотрудников нашей операционной группы. Старший вице-президент по производству и доставке выразил сомнения. Однако после подробного тренинга, а также корректировки софта он поддержал нас. Меньше чем через две недели он рассылал имейлы пилотной группе: *Почему вы сформулировали эту цель именно*

так? Какие здесь параметры оценки? Я не понимаю этих OKR, это совсем не то, что показывает обратная связь с клиентами. И люди думали: «Он действительно обращает внимание на эти вещи! Лучше мне отнестись к ним серьезно».

Добиться согласия на OKR было нелегко, на это ушло много времени. Прозрачность пугает. Признавать свои ошибки — причем публично — ужасает. Пришлось перепрограммировать людей, которым прививали определенные предубеждения еще с детского сада. Это как первое погружение с аквалангом, когда спускаешься на 10 метров, адреналин зашкаливает, а сердце уходит в пятки. Но когда поднимаешься на поверхность, ты полон сил, а настроение приподнятое. Теперь ты понимаешь, что происходит там, на глубине.

То же самое — погружаться в OKR. Как только начнутся честные, откровенные, двусторонние обсуждения с прямыми подчиненными, начинаешь понимать, что именно их мотивирует. Ты чувствуешь их стремление стать частью чего-то большего. Слышишь их потребность в признании — им нужно знать, что их работа важна. Через открытое окно OKR каждый из вас узнает о слабостях друг друга и не боится, что его застукают. Менеджерам OKR дает особое преимущество — сотрудников, которые компенсируют их собственные ограничения. Наши специалисты перестали уваливать от своих неудач, осознав, что нет ничего постыдного в том, что ты стараешься, но у тебя не получается, — по крайней мере, не тогда, когда OKR помогают ошибаться грамотно и быстро.

Ветер сменился. Мы стали получать комментарии: «Я был категорически против, но теперь вижу, что это действительно эффективно для меня». 98% пилотной группы стали активными пользователями платформы OKR, 72% поставили минимум одну цель, синхронизированную с миссией

компании. И 92% пилотной группы сказали, что теперь они понимают, «чего ждал от меня мой менеджер».

Прозрачность без осуждения

К тому времени я уже работал с Артом Гласго, занявшим весной 2016 года пост президента и директора по производству. Мы с ним решили, что в OKR нет смысла, если мы не доведем дело до конца. Арт вызвался стать управляющим спонсоров, нашим координатором целеполагания. Он встал перед всеми нами на общем собрании и сказал: «OKR — наша новая система управления компанией, и мы собираемся использовать ее, чтобы оценивать работу вашего начальства» (это был пряник для смягчения ударов кнута). Роль Арта в этом крестовом походе невозможно переоценить. Он задал тон так называемой «жесткой прозрачности без осуждения». И благодаря ему мне было уже не так одиноко на этой работе.

В третьем квартале, когда OKR использовали уже все 800 сотрудников Lumeris, мы разработали собственную тренинговую программу. За пять недель и бесчисленное количество сверхурочных наш обновленный HR-отдел встретился с каждым менеджером — их более 250 — в небольших группах. Мы проводили для них «дни открытых дверей», где они могли прийти и поговорить с нами один на один, и сразу предупреждали, что это далеко не пустая трата времени. Те сессии стали блестящей возможностью — инструментом для вовлеченности и мотивации людей, чтобы их результаты превзошли ожидания.

Целеполагание — больше искусство, чем наука. Мы не просто учили людей, как сформулировать цели и измеримые ключевые результаты. У нас была еще и цель, относящаяся к культуре организации.

- Почему прозрачность важна? Зачем сообщать людям из других отделов ваши цели и задачи? Почему наша работа важна?
- Что такое настоящая ответственность? Каждый отчитывается за свои результаты, но в чем состоит разница между проявлением уважения к чужим ошибкам и неудачам и необходимостью ставить себя в уязвимое положение, когда ошибки и неудачи случаются у вас?
- Как OKR помогают менеджерам «выполнять работу через сотрудников» (это важный фактор для масштабирования в растущей компании)? Как привлекать другие команды, чтобы они считали наши цели своими приоритетами и помогли нам выполнить их?
- Когда наступит подходящее время для расширения масштабов работы команды или, наоборот, торможения? Когда передать задачу другому члену команды, или переписать, чтобы она стала яснее, или отказаться от нее полностью? Чтобы сотрудники чувствовали себя уверенно, крайне важно правильно рассчитывать время.

Ни в одном руководстве вы не найдете ответов на эти вопросы. Многое зависит от лидеров, у которых есть личная связь и тесное взаимодействие со своей командой, от менеджеров, которые способны продемонстрировать, как выглядит успех, и знают, когда объявлять о победе. Мой совет: не торопитесь с этим.

Наши инвестиции в тренинги принесли дивиденды. В третьем квартале 2016 года, когда мы впервые запустили систему во всей компании, 75% сотрудников составили минимум один цикл OKR. Данные по удержанию персонала стали двигаться в нужном направлении. На сегодняшний день

в Lumeris намного меньше увольнений. Мы нанимаем подходящих людей и удерживаем тех, кто способен расти и развиваться в таких условиях.

Продаем красных

Вскоре после прихода Арт провел для лидерской команды Lumeris выезд на весь день с целью пересмотра принципов компании. Теперь подобные выезды стали ежемесячными и отмечены в календаре компании. Когда наши основные OKR обозначены на экране, сразу видно, кто из лидеров выполнил свои цели. Арт не любит желтый цвет, так что все OKR зеленые (по графику) либо красные (под угрозой). Никаких гауссовых кривых, неопределенности, и ни малейшей возможности, чтобы утаить возникшую проблему.

Проверяют каждого из дюжины управленцев, по очереди, и это занимает три часа. Зеленому цвету уделяется мало времени, основной акцент делается на красный. Команда голосует за самые важные OKR, оказавшиеся под угрозой срыва, затем обсуждает, как исправить положение. В духе межфункциональной солидарности участники собрания могут «выкупить» красные цели коллег. Как говорит Арт: «Мы здесь для того, чтобы помочь. Все мы в одной лодке». Насколько мне известно, «продавать красных» — уникальный способ использовать OKR, который стоит перенять.

Сегодняшняя, преобразованная Lumeris ценит взаимозависимость и слаженность. «OKR позволяют сосредоточенно работать *над* бизнесом, а не просто *в* бизнесе, — говорит Джефф Смит, старший вице-президент по рынкам США. — Наши главы региональных отделов играют роль квотербеков, а не солистов. Мы уходим от культуры героя-одиночки и движемся к командной культуре». Смит был рад узнать, что

команда производства и доставки связывает свои цели напрямую с целями Смита по продажам. «Раньше, — по словам Смита, — можно было услышать: „Я из доставки, ты из продаж, делай свою работу, черт возьми!“. Теперь это выглядит так: „Я здесь, я хочу помочь“. Подобного результата OKR-процесса я не ожидал».

Прежде всего Lumeris пришлось выстроить необходимую культуру, чтобы OKR прижились. Затем нужно было добиться, чтобы OKR поддерживали и развивали эту новую культуру и она завоевала сердца и умы людей. Эта кампания бесконечна.



Врачи и лидеры Lumeris (2017). На дальнем плане: доктор Сюзан Адамс, производственный директор Арт Гласго. На первом плане: доктор Том Хастингс, CEO Майкл Лонг

По всем параметрам 2017 год стал рекордным для Lumeris, нынешнего лидера рынка по ценностному здравоохранению. «Рынок начинает меняться, — сказал мне Арт Гласго. — Впервые мне кажется, что наш план продаж вполне реалистичен. Наверное, пора добавить более амбициозные цели».

На момент написания книги Lumeris наладила партнерские отношения со страховыми компаниями, провайдерами и медицинскими организациями в 18 штатах, что равнозначно более чем миллиону пациентов. Потенциал ошеломительный. Если применить ее в рамках всей страны, модель Миссури позволит сэкономить ежегодно до \$800 миллиардов нерациональных и неэффективных медицинских расходов. А главное, она повысит качество и продолжительность жизни в США.

Сегодня OKR стали неотъемлемой частью Lumeris. Как сказал бы Энди Гроув, стоит людям ощутить на себе действие новой системы, они будут тянуться к ней снова и снова.

Глава 20

Изменение культуры: Боно, ONE Campaign

Боно
Сооснователь

Материал главы 19 показал, что OKR могут закрепить преобразования культуры. Как показывает история Боно, структурированное целеполагание также может стать прекрасным плацдармом для культурной перезагрузки. Почти двадцать лет величайшая мировая рок-звезда проводит «эксперимент против равнодушия в глобальных масштабах». Первая большая страшная дерзкая цель Боно родилась из глобальной инициативы Jubilee 2000, которая добилась списания долга в размере \$100 миллиардов для беднейших стран. Два года спустя, получив грант от Фонда Билла и Мелинды Гейтс, Боно основал DATA (Debts, AIDS, Trade, Africa — долги, СПИД, торговля, Африка) — глобальную общественную организацию. Ее миссия — решить проблему бедности, болезней и развития Африки совместно с правительственными органами и другими международными некоммерческими организациями (Билл Гейтс сказал бы, что это лучшее вложение миллиона долларов). В 2004 году Боно запустил ONE Campaign, чтобы стимулировать работу непартийной,

народной коалиции активистов. Это внешнее дополнение к внутренней работе DATA.

Когда мы встретились впервые, меня поразила страсть Боно к фактам. В аналитической, ориентированной на результаты культуре OKR прижились легко. За последние десять лет они помогли четко сформулировать приоритеты организации, а это важно, если вы собрались изменить мир. По словам Дэвида Лейна, экс-СЕО организации: «Нам была нужна дисциплина, чтобы мы не пытались сделать все сразу».

По мере развития кампания училась на OKR и стремилась к кардинальному преобразованию культуры. Ее цель — работать не над проблемой Африки, а в Африке и с Африкой. Как сказал мне Дэвид: «Произошли значительные изменения философского характера в отношении людей к самой идее помощи развивающимся странам, чтобы дать им все необходимое для самостоятельного роста. OKR сыграли ключевую роль в достижении этой цели».

Чтобы улучшить качество жизни самого уязвимого населения мира, ONE собрала почти \$50 миллиардов для исторически значимой медицинской программы. Более того, она успешно отстаивает правила прозрачности для борьбы с коррупцией и для перенаправления ресурсов с нефтяных и газовых доходов в Африке на борьбу с нищетой. В 2005 году журнал Time назвал Боно «Человеком года» (вместе с Биллом и Мелиндой Гейтс).

Боно: С самого начала у U2 были масштабные цели; наверное, кто-то назвал бы это сумасбродством и манией величия. Эдж уже состоялся как гитарист, а Ларри — неплохой перкуссионист, но я был весьма посредственным певцом, а Адам

вообще не мог играть на бас-гитаре. Но вот что мы думали: раз мы не такие хорошие, как другие группы, мы станем *лучше* их.

Мы были не таким слаженным, состоявшимся коллективом, как группы, которых мы ходили слушать, но между нами было взаимопонимание — фантастическая близость, настоящее волшебство. Мы решили, что сможем потрясти мир, если доживем, конечно, потому что были уверены в победе. У других групп было все, но у нас — *самое главное*. Именно это мы говорили себе раз за разом.



360 Degree, турне рок-группы U2 (2009)

Как мы измеряли эффективность? Спрашивали о нашем месте в мире, помимо поп-чартов и клубов. Например: Какая польза от нашей музыки? Может ли искусство вдохновить на политические изменения? В 1979 году, когда нам исполнилось всего по восемнадцать, нашей первой работой стало шоу, направленное против апартеида. Следующее — в поддержку

противозачаточных средств, а надо сказать, в Ирландии это не шутки. Через несколько лет мы буквально стали костью в горле так называемых ирландских террористических групп и всех сочувствующих. Мы хотели сказать, что такие акции, как теракты в супермаркетах, когда гибнут дети, оправдать невозможно ничем. Чтобы высказать свою политическую позицию, мы обрушили на них поток желчи, и не обошлось без последствий.

В один прекрасный день наступает момент, когда хочется, чтобы твои песни были популярны. Мы много сил потратили на то, чтобы пробиться в мейнстрим. Мы стали феноменом живых выступлений, но наши синглы не прошли в хиты. Поэтому свой успех мы оценивали по количеству проданных билетов, а потом и альбомов.

За что бороться

Когда мы создали некоммерческую организацию DATA, мы действовали точно так же, как в U2. Это была группа: Люси Мэтью, Бобби Шрайвер, Джейми Драммонд и я. Мы не знали, кто поет, кто играет на баса, на барабанах и на гитаре. Но мы знали, что мы не компания хиппи, увлеченных бесплодными мечтами. Мы больше походили на панк-рок. Трезвомыслящие оппортунисты. С одной-единственной целью: списание долга беднейшим странам. И у нас хорошо получалось, мы выбирали одну цель и бросали на нее все силы.

Затем мы занялись доступностью лекарств от СПИДа для всех, еще одной четкой целью, и должен сказать, люди смеялись нам в лицо: «Вы с ума сошли! Растеряли последние мозги! Это же невозможно! Зачем бороться с заболеванием, требующим самого дорогостоящего лечения, когда можно заняться малярией или речной слепотой? Или добить полиомиелит!».

Помню, как я ответил: «Нет, мы решили бороться с этой болезнью, потому что эти два лекарства (теперь уже одно) — наглядный пример неравенства. Если ты живешь в Дублине или Пало-Альто, то сможешь получить лекарство. Если живешь в Лилонгве, Малави, в Африке, никакого лекарства ты не получишь. То есть выживешь ты или умрешь, зависит от широты и долготы. Разве это правильно?».

Я был уверен, что мы победим, потому что все знали: такого неравенства быть не должно. Вот и всё. Это происходило за много лет до того, как мы начали использовать ОКР, но уже тогда я говорил: «Представьте Эверест и подумайте, как сложно на него забраться. Затем подумайте, как мы покорим эту вершину». Как покорение Эвереста, победа над СПИДом казалась почти невозможной. Сначала нужно описать ситуацию. Затем перейти к делу.

И вот сейчас 2017 год, и 21 миллион человек получили возможность пройти антиретровирусную терапию. Удивительно. И смертность, вызванная СПИДом, сократилась на 45% за последние десять лет. Количество ВИЧ-инфицированных детей уменьшилось больше чем в два раза. И, надеюсь, к 2020 году мы полностью победим передачу вируса от матери к ребенку, чтобы покончить с этой болезнью. Думаю, еще при нашей жизни мы увидим мир без СПИДа.

Рост вместе с ОКР

Наша некоммерческая группа была предпринимательской по своему духу, и мы отслеживали выполнение целей. Однако без процесса далеко не уйдешь. Когда мы стали оказывать реальное влияние и получили новые возможности, увеличился объем информации — больше измеримых процедур и результатов. Затем мы собрали одиннадцать разных групп

и сформировали коалицию под эгидой ONE Campaign. У нас было столько блестящих, одаренных людей, но проблема заключалась в слишком большом количестве целей. Зеленая революция в Африке. Образование для девочек. Энергетическая нищета. Глобальное потепление. Мы хватались за все.

DATA и ONE объединили две совершенно разные культуры — это было нелегко. Мы поняли, что нам самим не хватает прозрачности. Если четких критериев нет, получаются накладки и разногласия. Люди не знают, кто и что должен делать. Одно время у нас был полный раскол.

Дело вот в чем: мы всегда мыслили масштабно, всегда ставили амбициозные цели. И они стали настолько гигантскими, что доводили людей до истощения. OKR спасли нас. Том Фрестон, председатель совета ONE, разглядел их ценность, и они стали неотъемлемой частью работы — Том сыграл крайне важную роль. OKR заставили нас мыслить трезво и обговаривать, чего мы можем достичь, учитывая наши ресурсы. Они упорядочили наш энтузиазм. А порядок нужен, потому что без него мозг работает слишком отвлеченно, абстрактно. Светофор OKR и разделение по цветам преобразовали наши собрания, скорректировали нашу стратегию, работу и результаты, сделали нас более эффективным инструментом в борьбе с крайними формами нищеты.

Поворотный момент

Когда Джон Дорр приехал на первое собрание совета директоров ONE, он задал простой и важный вопрос: «Для кого мы работаем? Кто здесь клиент?».

Мы ответили: «Джон, мы работаем для самых бедных и уязвимых жителей мира». На что Джон сказал: «Что ж, для них есть место за этим столом?».

Мы ответили: «Конечно, весь стол в их распоряжении».

Но Джон продолжил (и это было важно): «Вы можете представить себе этого человека? Будто он физически сидит за этим столом?».

Именно подобное мышление стало началом переворота, который в итоге трансформировал организацию ONE. Совет Джона совпал с принципами человека, которого мы встречали в Париже, он был из Сенегала. Он сказал тогда: «Боно, вы знаете сенегальскую поговорку „Если хочешь постричь человека, он должен быть в комнате“?». Он сказал это вежливо, уважительно, но мы поняли намек: *Будьте осторожны, если вам кажется, что вы знаете, чего мы хотим. Потому что только мы знаем, чего хотим. Вы не африканцы, и комплекс миссии не всегда приносит пользу.*

В 2002 году в Юго-Восточной Африке я видел ВИЧ-инфицированных, которые ждали смерти. Наряду со многими другими активистами я в самых драматических красках описывал масштабы и разрушительный характер пандемии. Я призывал каждого сотрудника нашей организации никогда не произносить слово СПИД, не добавив к нему слова *чрезвычайная ситуация*. К 2009 году мы получили ответный удар. Несколько обеспеченных африканцев возмутились нашей работой, хотя правда была на нашей стороне. Всемирно известный экономист Дамбиша Мойо написала книгу «Мертвая помощь» (Dead Aid) и возглавила движение тех, кто думал примерно следующее: «Убирайтесь отсюда! Нам не нужна ваша помощь. От нее больше вреда, чем пользы. Мы стремимся создать позитивный образ Африки как места для инвестиций, проживания и работы. А вы нам мешаете».

Я видел, что репутация ONE оказалась под угрозой. Мы работали с правительствами севера, потому что решения Вашингтона, Лондона и Берлина оказывали колоссальное влияние на многие беднейшие страны. Джейми и другие активисты

(Джон Гитонго, Ори Околло и Пакеш Раджани) остались в Африке и напоминали нам о том же. Будущее Африки должны решать африканцы. Мы назвали свою организацию ONE (единство), однако нас было ровно в два раза меньше, чем нужно для решения этих проблем. Было безумием надеяться, что страны к северу от экватора смогут положить конец нищете без тесного сотрудничества с теми, кто жил южнее.

ONE стремилась и к организационным, и к культурным изменениям. Даже сейчас мы все еще расширяем сотрудничество с африканскими лидерами — правительственными, общественными и всеми остальными. Мы учредили растущее африканское отделение в Йоханнесбурге. OKR помогли нам сосредоточиться на конкретных изменениях: нанять персонал в Африке, расширить совет директоров, восстановить связи со старыми партнерами Jubilee и найти новые контакты, к которым можно было бы обратиться за советом. Думаю, мы научились лучше слушать. И вряд ли это получилось бы без OKR.

Цель

Активно вовлекать африканских представителей в работу ONE, синхронизировать наши задачи с приоритетами Африки, делиться политическим капиталом ONE и использовать его, чтобы достичь конкретных политических изменений внутри страны и в ее интересах.

Ключевые результаты

1. Три новых сотрудника в Африке к апрелю и два новых африканских члена совета директоров к июлю.
2. Собрать консультационный совет в Африке к июлю и провести два собрания до декабря.
3. Наладить отношения минимум с 10–15 ведущими общественными деятелями Африки, которые активно и регулярно будут направлять политику и внешнюю работу ONE.
4. Организовать четыре совместные поездки в Африку до 2010 года.

Как измерить энтузиазм

Участие суданского бизнесмена и филантропа Мо Ибрагима в нашем совете имеет серьезнейшее значение. В Африке он большой человек, настоящая рок-звезда. Он и его дочь Хадиль дают нам четкое представление о настроениях на континенте; это абсолютно необходимо для налаживания значимых контактов. Перед встречей Мо довольно грубо отзывался о некоторых наших целях. Он указал нам на прозрачность как центральную задачу — не только в Африке, но и в Европе и Америке. Мы провели исследование и обнаружили, что коррупция съедает триллионы долларов ежегодно в развивающихся странах. «Это важнее, чем ВИЧ/СПИД, — сказал нам Мо. — Это спасет больше жизней».

Благодаря содействию африканцев ONE добилась значительного прогресса. Мы воздействовали на политическую ситуацию бок о бок с коллективом Publish What You Pay, и теперь ни одна компания Нью-Йоркской фондовой биржи или в ЕС не вправе скрывать, сколько они заплатили за право на разработку месторождений. А в прошлом году Алико Данготе, которого окрестили Биллом Гейтсом из Африки, присоединился к нашему совету.

Все это замечательно, однако мы не должны забывать о фактах. К примеру: по данным на декабрь 2017 года, ONE насчитывала 8,9 миллиона участников, которые подписали петиции онлайн или приняли участие минимум в одной инициативе (более трех миллионов из них сейчас находятся в Африке). Буквально вижу, как Билл Гейтс закатывает глаза и говорит: «И что? Подписанты — еще не члены организации. Это просто люди, подписавшие что-то». Конечно, он прав. Но это привело нас к проблеме измерения вовлеченности участников. Данный параметр станет статичной цифрой или

он может расти? Нужно было доказать, что мы способны превратить подписавших в активистов и лидеров, и мы нашли способ отблагодарить и вознаградить участников больше чем одной инициативы. Мы заполнили округа определенных сенаторов и конгрессменов США настолько, что их это уже пугает. К примеру, если спросить Кэй Грейнджер, конгрессмена от Республиканской партии штата Техас, она наверняка думает, что люди в футболках ONE ждут ее на каждом углу и призывают занять более жесткую позицию. Но мы не повсюду; она была одной из наших стратегических целей. И она действительно помогла ONE.



Боно привез ONE Campaign в нигерийский Далори, чтобы посетить лагерь вынужденных переселенцев (2016)

Никто никогда раньше не измерял энтузиазм активистов. Звучит странно, но это самые настоящие OKR. Итак, вы увлечены своим делом — *насколько*? К каким действиям приводит ваша увлеченность? И теперь, когда Билл Гейтс задает

непростые вопросы на собрании совета директоров, мы можем обозначить свои OKR и сказать: «Вот что мы сделали и вот насколько это эффективно».

Структура для OKR

Есть ли минусы у OKR? Если неправильно воспринимать их, думаю, можно стать *слишком* организованными. ONE не должна превратиться в формальное учреждение; нам нужно оставаться революционерами. Меня всегда пугает, что однажды мы станем корпоративными и начнем работать над достижением ежеквартальных целей. Джон вовремя напомнил нам: «Если все зеленое, вы потерпели поражение». Многим это казалось бессмысленным, особенно теперь, когда мы получили финансирование и у нас работают лучшие и умнейшие специалисты. Но Джон подчеркивал: «Красного нужно больше!». И он прав: мы нуждались в смелых амбициях, потому что стремимся именно к этому. Поступательный, пошаговый рост нам дается плохо.

ONE держится не на нашем энтузиазме и не на праведном гневе. Мы опираемся на фундамент, выстроенный на конкретных принципах, со стенами и полом — определенной структурой мышления, связанной с OKR. И за это мы безмерно благодарны. Для изменений нужна дисциплина мышления; необходимы по-настоящему серьезные стратегии. Если сердце не ладит с головой, то ваш энтузиазм не стоит выеденного яйца. Структура OKR культивирует сумасбродство, абсолютное взаимопонимание и сплоченность. Это дает основу для риска, доверия, где ошибки не влекут за собой осуждение, то есть безопасную обстановку, позволяющую быть самими собой. И когда есть такая структура, такие условия и нужные люди, чудеса случаются.

Эдж был очень талантливым гитаристом с самого начала, а я не был лучшим певцом. Адам не был лучшим бас-гитаристом. А Ларри был начинающим барабанщиком. Но мы поставили себе цели и знали приблизительный путь к ним. Мы хотели стать лучшей группой в мире.

Глава 21

Задачи на будущее

Цели не дают мне опустить руки.

Мохаммед Али

Идеи придумать несложно; главное — воплотить их в жизнь.

Итак, вы видели, как OKR и CFR помогают организациям всех мастей и масштабов двигать горы. Вы слышали рассказы из первых рук о том, как они вдохновляют работников, готовят лидеров и объединяют команды для величайших свершений. Измеряя то, что действительно важно, OKR помогают Боно и Фонду Гейтса мобилизовать силы для борьбы с бедностью и болезнями в Африке. Они ведут Google к смелой задаче десятикратного роста, чтобы вся информация в мире стала доступной и бесплатной. Они помогают мастерам Zume доставлять приготовленные роботами пиццы горячими и свежими прямо вам в руки.

И вот что удивительно: думаю, это только начало.

OKR можно назвать инструментами, системой или процессом. Но я сравниваю их со стартовой платформой — плацдармом для следующей волны предпринимателей и новаторов. Моя мечта — увидеть, как творение Энди Гроува трансформирует все сферы и отрасли. Думаю, оно может оказать колоссальное влияние на рост ВВП, качество медицины, образования, работы правительства, бизнес и социальный прогресс.

Мы можем заглянуть в будущее благодаря таким визионерам, как Орли Фридман, которая рассказала об OKR каждому ученику начальной школы в образовательной лаборатории Khan Lab Салмана Хана в Маунтин-Вью, Калифорния. Представьте, что вам пять-шесть лет и вы ставите собственные учебные OKR (!) по мере того, как учитесь размышлять и читать.

Я убежден: если структурированное целеполагание и непрерывное общение применять в глобальных масштабах, с упорством и воображением, продуктивность и новаторство нашего общества будут расти по экспоненте.

OKR обладают столь грандиозным потенциалом, потому что их легко адаптировать. Нет догм, нет единственного правильного пути. У разных организаций различные потребности на определенных этапах жизненного цикла. Для одних сделать свои цели открытыми и прозрачными — уже огромный шаг вперед, другие нуждаются в ежеквартальном планировании, чтобы добиться высоких результатов. Только от вас зависит, на что обратить внимание и как применить этот инструмент с максимальной пользой.

В книге собраны несколько закулисных историй OKR и CFR. Тысячи других примеров только зарождаются, и о них еще никто не слышал. Двигаясь вперед, мы продолжим этот разговор на whatmatters.com. Заходите проведать нас! И не стесняйтесь присоединяться к дискуссии по моей электронной почте john@whatmatters.com.

Мои амбициозные OKR — помочь людям достичь того, что всегда считалось невозможным. Создать долговечную культуру успеха и значимости. И вдохновить на новые цели — конкретно ваши, — которые имеют наибольшее значение.

Посвящение

Эта книга посвящена двум удивительным людям, которые покинули нас слишком рано, с промежутком в четыре недели в 2016 году. Энди Гроув, блестящий автор OKR, — мы подробно вспоминали о нем на этих страницах. Тренер Билл Кэмпбелл: его мудрых советов мы коснулись мимоходом. И теперь у нас есть возможность воздать должное Биллу — человеку, который так многое отдал стольким людям. Своим даром честного, открытого общения и стремлением к совершенству принципов работы Тренер олицетворял собой дух OKR. Поэтому будет уместно рассказать о нем в завершение нашей книги.

В то ясное апрельское утро в Атертоне (Калифорния) понадобился огромный шатер, чтобы вместить всех, кто пришел на заупокойную мессу Билла на футбольном поле Sacred Heart, где он провел столько суббот, тренируя восьмиклассников по флагаболу и софтболу. Собралось более трех тысяч скорбящих, от Ларри Пейджа и Джеффа Безоса до поколений молодых некогда людей, которых он вырастил. Каждого из нас Билл не смущался заключать в свои медвежьи объятия и самоотверженно наставлять на путь истинный. И каждый из нас верил, что Билл — наш лучший друг. Он сам был для нас самым большим шатром и убежищем.

Сын учителя физкультуры, который по ночам работал на сталелитейном заводе в Хоумстеде, Билл впервые получил

свое прозвище в 1970-х, когда стал тренером университетской футбольной команды в своей альма-матер — Колумбийском университете*. Хотя *Тренером* он стал, когда менял футбольное поле на еще более конкурентную сферу, а именно совет директоров и правление Кремниевой долины. Он умел слушать, как никто другой, давал бесценные советы и был самым мудрым человеком, какого я встречал. Его амбициозность, забота, ответственность, прозрачность, а временами совершенно непристойные замечания помогли построить культуру Google и десятков других организаций.

Как написал Кен Олетта в The New Yorker: «В мировой столице инженерии, где средний доход на душу населения обратно пропорционален социальным навыкам, Кэмпбелл учил основателей компаний хотя бы иногда отрываться от экранов компьютеров... Его некролог не появился на первой странице большинства газет и в заголовках большинства технологических новостных сайтов — и зря»¹.

Впервые мы встретились в конце 1980-х. Я искал CEO для одного из моих самых известных провалов, GO Corporation — производителя перьевых планшетов (Билл шутил, что следовало назвать компанию GO, Going, Gone). Его рекомендовала Дебра Радабо, рекрутер топ-менеджеров в Кремниевой долине, и его прежний директор по маркетингу в Apple Флойд Квамм, которого я переманил в Kleiner Perkins. Я принял решение, после того как посетил команду Билла в Claris, софтверном филиале Apple. Обычно я быстро решаю, готов ли

* Билл был капитаном команды и привел ее к единственной победе в 1961 году. Полвека спустя он стал председателем университетского попечительского совета.

пуститься во все тяжкие с этим предпринимателем или нет, хотя приходится тратить чуть больше времени, чтобы убедить его пуститься в означенные тяжкие со мной. Claris оказалась таким слаженным коллективом, причем явно благодаря Биллу, что я был впечатлен с первых минут.

Когда Apple и Джон Скалли отказались вывести Claris на IPO, как обещали Биллу, он принял предложение GO. Хотя наша бизнес-модель разлетелась вдребезги, мы прекрасно провели время. До Билла управляющая команда GO каждое голосование начинала с жарких споров насчет стратегии, выискивала победителей, проигравших и в целом вызывала у всех чувство неловкости. После того как Билл стал CEO, все изменилось. Он встречался с каждым управленцем индивидуально и спрашивал о его семье, рассказывал пару историй в своем знаменитом грубоватом стиле и вскоре уже знал, что человек думает о текущей проблеме. У него был удивительный дар добиваться согласия людей еще до того, как они входили в комнату, и вскоре мы вообще отказались от голосований. Для Билла главной всегда оставалась команда, компания. Он был лишен личных мотивов и интересов. Миссия имела первостепенное значение.

Билл был мастером, который готовил лучших лидеров. Пятеро его прямых подчиненных в GO стали CEO или директорами по развитию бренда собственных предприятий (я поддерживал каждого из них, и каждый принес прибыль). Преподав множество уроков, Билл научил нас, насколько важно чувство собственного достоинства, особенно когда компания терпит поражение. После того как мы продали AT&T, мы дали отличные рекомендации всем, кому пришлось уйти, и помогли им найти достойное место для карьеры.



Билл Кэмпбелл со своим фирменным напитком для коуч-сессий (2010)

В 1994 году я привел Билла в Kleiner Perkins в качестве временного управляющего, устроил его в угловом офисе рядом с моим и пообещал найти компанию, которой он мог бы руководить. Примерно в то же время основатель Intuit Скотт Кук решил нанять CEO. Когда я представил ему Билла, им достаточно было однажды прогуляться по Пало-Альто, чтобы Тренер получил работу. Они со Скоттом построили потрясающие отношения и феерическую компанию.

В начале своей четырехлетней работы в Intuit Билл пережил кризис. Доходы упали до того, что компания не могла выполнить квартальный план. В совете директоров сидели мечтатели-визионеры, которые требовали все больше инвестиций, несмотря на дефицит. Когда совет собрался в гостинице в Лас-Вегасе, Тренер не поддержал их. «Хватит нести чушь! — сказал он. — Придется урезать расходы и уволить людей. Мы станем бережливее, потому что нужно платить

по счетам. Это часть дисциплины и культуры, к которой я стремлюсь». Билл считал, что необходимо добиваться результатов — для акционеров, а также команд и клиентов. Каждый высказал собственное мнение, и большинство директоров выступили за то, чтобы тратить меньше и продираться вперед любыми способами. Билл был мрачен как туча. Когда очередь дошла до меня, я сказал: «Думаю, нужно прислушаться к Тренеру». Я не был уверен, прав он или нет, но решил, что ему виднее. Моя позиция переменяла ситуацию. Позже Билл сказал мне, как много мои слова значили для него и что он ушел бы в отставку, если бы вышло по-другому.

С того момента наша банда была неразлучна. Мы могли спорить и выражаться довольно резко, но на следующий день один из нас обязательно извинялся. Мы оба понимали, что наша верность — нашим отношениям, нашей команде — перевешивает любые разногласия.

Билл все еще работал в Intuit, когда я переманил его в совет директоров Netscape. Вскоре он стал первым, кому я звонил, когда решал поддержать нового предпринимателя. У нас выработался определенный метод работы: Kleiner инвестирует, Дорр спонсирует, Дорр звонит Кэмпбеллу, Кэмпбелл тренирует команду. И такой план игры повторялся снова и снова.

В 1997 году Стив Джобс вернулся в Apple и продемонстрировал самое удивительное, неагрессивное поглощение публичной компании в истории, не потратив ни пенни. Стив потребовал, чтобы в отставку ушли все директора Apple, кроме одного, затем позвонил Биллу Кэмпбеллу и попросил присоединиться к новому правлению. Тренер отказался получать зарплату за эту работу; так он возвращал долг Долине, которая столько для него сделала. Когда несколько компаний упрашивали его помочь им проанализировать ситуацию

и внести коррективы в бизнес-процессы, он направлял гоночары в свою филантропическую организацию.

В 2001 году, после того как я помог уговорить основателей Google нанять Эрика Шмидта в качестве CEO, я порекомендовал Эрику коуча — Билла Кэмпбелла. Эрик по праву гордился своими достижениями, он уже был CEO и председателем правления Novell, и мой совет оскорбил его. «Я прекрасно знаю, что делаю», — сказал он. Так что любви с первого взгляда между ними не получилось. Но меньше чем за год отчет Эрика по его работе показал, как сильно он изменился: «Билл Кэмпбелл оказал нам неоценимую помощь как коуч. Оглядываясь назад, я понимаю, что мы нуждались в нем с самого начала. Мне следовало намного раньше ввести эту структуру, в идеале — с того дня, как я пришел в Google»².

Билл считал свою работу в Google бессрочной. Он консультировал Ларри Пейджа и Сергея Бриана, Сьюзан Войжитски и Шерил Сэндберг, Джонатана Розенберга и всю команду управленцев Google. У него был совершенно особенный стиль: наполовину дзен, наполовину Bud Light. Билл практически не давал указаний, задавал крайне мало вопросов, и все они были на вес золота. Но в основном он слушал. Он знал, что чаще всего в бизнесе правильных ответов несколько, и задача лидера — выбрать. «Просто примите решение», — говорил он. Или: «Вы продвигаетесь вперед? Вы порвали с прошлым? Тогда двигаемся дальше».

Когда дошло до OKR, Билл уделил пристальное внимание менее эффективным, приоритетным целям. Вот его любимый элемент коучинга, с типичной для него грубоватой прямоотой: «Как бы то ни было, отставать от графика нельзя, черт бы его побрал!». CEO Google Сундар Пичаи вспоминает: «Его заботило совершенствование методов работы изо дня в день». Нет ничего более сложного — и вдохновляющего, — чем это.

Тренер играл роль серого кардинала на собраниях управленцев Google — он был нашим неофициальным председателем совета, честно говоря. В то же время он был независимым членом правления Apple, что любого другого могло бы привести к конфликтной ситуации. Стива Джобса это сводило с ума, особенно после того, как Android бросил вызов iPhone. Стив горячо упрашивал Билла выбрать Apple и уйти из Google, но Тренер отказался: «Стив, я не помогаю Google с их технологиями. Я даже не знаю, как пишется HTML. Я просто помогаю им быть лучше с каждым днем». Когда Стив упорствовал, Тренер отвечал: «Не заставляй меня выбирать. Мое решение тебе не понравится». И Стив отступал, потому что Тренер был для него чуть ли не единственным доверенным лицом. Он «не давал Стиву Джобсу опустить руки», — как сообщил Эрик Шмидт журналу *Forbes*³. Был его «ментором и другом, защитником и вдохновителем, Стив доверял ему больше, чем кому-либо другому».

Хотя Тренер знал о технологиях больше, чем нам казалось, он никогда не позволял себе давать советы инженерам и разработчикам. Его мудрость касалась лидерства — того, что мотивирует и стимулирует, его волновало, как защитить своих сотрудников, чтобы они не пали жертвами процесса. Если он видел несправедливое отношение, он звонил CEO и говорил: «Это ошибка процесса». И решал ее.

В работе и карьере нет места для любви. Так принято считать, однако именно любовь была самой яркой чертой Билла. До сих пор помню, как светились лица людей, когда он приходил на собрание Intuit. Иногда он ругал нас почему зря, и в этом тоже выражалась его любовь. Если вас угораздило прийти на работу в некрасивом свитере, он мог спросить: «Ты что же, ограбил кого-то в туалете, чтобы достать эту вещь?». Но мы всегда знали, что Тренеру не все равно, знали,

что он прикроет нас, что он жизнь отдаст за команду. Мало лидеров, которые способны демонстрировать любовь и при этом говорить то, что они думают о вас. Билл Кэмпбелл был жестким коучем, но он всегда заботился об игроках своей команды. Больше, чем кто-либо другой в нашей среде, он гордился своей семьей. Какое счастье ему доставляло тренировать свою дочь Мэгги (и мою дочь Мэри) в софтболе! Он приходил на поле ровно в 15:20, и неважно, какие собрания проходили в это время в другом месте. И никогда не отвлекался на мобильный. Он проявлял стопроцентное присутствие. Во время этих тренировок он буквально сиял.



Тренер Билл Кэмпбелл (2013)

Даже заболев, Билл не отказался от коучинга. Когда я решил стать председателем Kleiner Perkins, его совет сыграл важную роль. Обе мои дочери уехали в колледж, и время было как раз подходящее. Тренер знал, что я не собираюсь сбавлять обороты или идти «наверх». Я занимался тем, что любил больше всего: искать и финансировать лучших предпринимателей, помогать им строить потрясающие команды по мере роста компании. Это был мой шанс стать коучем для следующего поколения лидеров и партнеров. Идти по стопам Билла. За несколько месяцев до его смерти в подкасте с моим партнером по Kleiner Рэнди Комисаром Тренер объяснял, что он «всегда стремился найти оптимальные решения... Люди — самое важное, чем мы занимаемся. Нужно постараться сделать их лучше»⁴.

Билла нет, но для многих сотен его учеников, для всех управленцев, которых он тренировал все эти годы, его работа продолжается. Мы до сих пор стремимся стать лучше с каждым днем.

Мне не хватает тебя, Тренер! Всем нам.

*Джон Дорр
Апрель 2018 г.*

Приложение 1

Google: стратегия и тактика OKR

Ни у кого не накопилось больше коллективного опыта по внедрению OKR, чем у Google. По мере того как компания росла (и растет), она периодически выпускала руководства и шаблоны по OKR. Предлагаю несколько фрагментов из внутренних ресурсов, позаимствованных с разрешения Google. Обратите внимание: это подход Google. Ваш подход может — и должен — отличаться.

В Google мы любим мыслить масштабно. Мы используем OKR для взаимодействия, оценки и достижения смелых целей.

Наши действия определяют будущее Google. Как мы не раз наблюдали — в Search, Chrome, Android, — команда, в которую входят всего несколько процентов работников компании, работающая над амбициозными целями, может преобразовать абсолютно зрелую отрасль меньше чем за два года. Для этого крайне важно, чтобы как сотрудники и менеджеры Google мы принимали осознанные, взвешенные и информированные решения о том, как распределять время и силы. OKR отражают эти тщательно обдуманные решения и служат инструментом координирования

действий сотрудников для достижения грандиозных коллективных целей.

Мы используем OKR, чтобы планировать и отслеживать результаты и достижения сотрудников в соответствии с планом, координировать приоритеты и промежуточные итоги между людьми и командами. Мы также используем OKR, чтобы помочь специалистам сосредоточиться на самых важных задачах и не отвлекаться на срочные, но менее важные дела.

OKR носят масштабный характер; это не поступательное движение, и мы не ждем, что выполним все цели, иначе это будет означать, что они недостаточно смелые. Мы делим их по цветовой шкале, чтобы оценить наши достижения:

- 0,0–0,3 — красный;
- 0,4–0,6 — желтый;
- 0,7–1,0 — зеленый.

Как написать эффективные OKR

Неграмотные OKR — пустая трата времени, бессмысленная процедура. Правильно составленные OKR — мотивационный инструмент, помогающий разъяснить командам, что важно, что следует оптимизировать и какие уступки делать в повседневной работе.

Правильно сформулировать OKR нелегко, но вполне возможно. Обратите внимание на следующие простые правила.

Цели (что):

- отражают цели и намерения;
- дерзкие, однако реалистичные;

- измеримые, объективные и однозначные; для разумного наблюдателя должно быть очевидно, достигнута цель или нет;
- успешное достижение цели должно иметь четкую ценность для компании.

Ключевые результаты (как):

- отражают измеримые промежуточные вехи, достижение которых приближает к реализации целей;
- описывают результаты, а не действия. Если ваши ключевые результаты включают такие слова, как «консультировать», «помогать», «анализировать» или «участвовать», они описывают действия. Лучше описать их влияние на конечного пользователя: «опубликовать данные по средней и хвостовой задержке по шести ячейкам Colossus к 7 марта» вместо «оценить задержку по Colossus»;
- содержат доказательства выполнения задачи, которые должны быть доступными и надежными. Примеры: список изменений, ссылки на документы, уведомления, опубликованные отчеты по критериям.

Межфункциональные OKR

Многие важные проекты Google требуют слаженной работы разных групп, и OKR идеально подходят для их координации. Межфункциональные OKR включают все группы, участвующие в их выполнении, причем чужие OKR, влияющие на успех данной группы, следует также отразить в ее OKR. К примеру, если отделы Ads development, Ads SRE и Network Deployment должны объединить усилия, чтобы заработал новый рекламный сервис, то все три команды должны

включить в OKR описание своих приоритетов и обязательств по проекту.

Приоритетные и амбициозные OKR

Существуют два варианта OKR, их важно уметь отличать.

Приоритетные OKR, которые мы договорились выполнить, и мы готовы для этого скорректировать график работы и ресурсы.

- Ожидаемая оценка по приоритетным OKR 1,0; меньшая оценка требует объяснений, так как указывает на ошибки в планировании и/или исполнении.

Напротив, *амбициозные OKR* отражают, каким мы хотим видеть мир, пусть даже нет четкого представления о том, как этого добиться и/или где найти необходимые ресурсы.

- Амбициозные OKR должны получить среднюю оценку 0,7 (хотя вполне допустимо отклоняться от этого показателя).

Самые распространенные ошибки и ловушки формулировки OKR

Ловушка № 1: неумение дифференцировать между приоритетными и амбициозными OKR.

- Если отметить приоритетные OKR как амбициозные, это повышает вероятность ошибки. Команды не будут принимать их всерьез и не изменят другие приоритеты в пользу этих OKR.

- С другой стороны, если отмечать амбициозные OKR как приоритетные, это вызывает защитную реакцию у команд, которые не могут найти способ выполнить OKR, и порождает смену приоритетов, когда приоритетные OKR отбрасываются, чтобы сосредоточиться на амбициозных OKR.

Ловушка № 2: бизнес как обычно.

- Составляя OKR, часто опираются на то, чего команда может достичь, не меняя текущих методов работы, хотя иногда это существенно отличается от того, в чем действительно нуждается команда и клиенты.

Ловушка № 3: слишком скромные амбициозные OKR.

- Формулируя амбициозные OKR, сотрудники очень часто опираются на текущее состояние и спрашивают: «Что мы могли бы сделать, если бы нас и везения было побольше?». Альтернативный, более эффективный подход — начать с другого вопроса: «Каким бы стал мой мир (или мир моих клиентов) через несколько лет, если бы нас практически ничто не сдерживало?». По определению вы еще не знаете, как достичь этого состояния, когда впервые формулируете OKR, — вот почему они устремлены в будущее. Но если вы не понимаете и не можете сформулировать желаемый результат, вы лишаете себя возможности достичь его.
- **Проверка:** если спросить клиентов, чего они действительно хотят, вы увидите, насколько ваши амбициозные цели соответствуют их желаниям или превосходят их.

Ловушка № 4: неуместная скромность.

- Приоритетные OKR команды должны обоснованно потреблять львиную долю доступных ресурсов, но не все. Приоритетные и амбициозные OKR вместе должны обоснованно потреблять больше ресурсов, чем доступно (иначе они только приоритетные).
- Команды, способные выполнить все свои OKR, даже не используя весь свой численный состав и ресурсы, либо не торопятся тратить ресурсы, либо ленятся, либо и то и другое. Это показатель того, что топ-менеджерам следует перераспределить сотрудников и ресурсы в другие группы, которые станут использовать их эффективнее.

Ловушка № 5: цели с низкой ценностью (то есть «Кому это вообще нужно?»).

- OKR должны обещать четкую ценность для бизнеса, иначе нет никаких причин, чтобы тратить ресурсы. Цели с низкой ценностью (LVO, low value objectives), даже если их выполнить на 1,0, никто не заметит, и всем будет безразлично.
- Классический (и крайне привлекательный) пример LVO: «Повысить загрузку ЦПУ на 3%». Такая цель сама по себе не поможет пользователям или компании. Однако (казалось бы, схожая) формулировка: «Сократить количество ячеек, необходимых для удовлетворения запросов, на 3% без изменения качества/задержки и вернуть остаток в свободный пул» имеет четкую экономическую ценность. Это важная цель.

- **Проверка:** можно ли по этим OKR получить 1,0 в разумных условиях без непосредственной выгоды для конечного пользователя и финансового положения компании? Если да, то переформулируйте OKR, чтобы сосредоточиться на ощутимой выгоде. Классический пример: «Запустить X», без критериев для успеха. Лучшее: «Удвоить все параметры Y через запуск X минимум до 90% ячеек системы Borg».

Ловушка № 6: недостаточные ключевые результаты для приоритетных целей.

- OKR подразделяются на желаемую цель (задачу) и измеримые шаги, необходимые для ее достижения (ключевые результаты). Важно формулировать ключевые результаты так, чтобы оценка 1,0 по всем ключевым результатам принесла 1,0 по цели.
- Распространенная ошибка — записать ключевые результаты, *необходимые, но недостаточные* для коллективной реализации цели. Выглядит соблазнительно, так как позволяет команде избежать сложной работы (ресурсов/приоритетов/риска), необходимой для достижения непростых ключевых результатов.
- Это особо пагубная ошибка, так как непонятно, какие ресурсы нужны для выполнения задачи, а также совершенно не очевидно, что она не будет выполнена в срок.
- **Проверка:** можно ли получить оценку 1,0 по всем ключевым результатам, но все равно не добиться цели? Если да, то добавьте или переработайте ключевые результаты, пока их успешное выполнение не будет гарантировать, что задача тоже выполнена успешно.

Интерпретация и выполнение OKR

Приоритетные OKR

- Команды должны перегруппировать другие приоритеты, чтобы обеспечить выполнение задачи вовремя на оценку 1,0.
- Команды, которые не могут обещать выполнение приоритетных OKR на оценку 1,0, должны приложить больше усилий. Это важно: приложить усилия в данной (распространенной) ситуации — не просто задача, а требование. Возникла ли проблема из-за разногласий по поводу OKR, по поводу приоритетов или неспособности выделить достаточно времени/людей/ресурсов, — в любом случае усиленная работа не помешает. Она позволит менеджменту команды найти возможности и решить конфликты.
- **Вывод:** каждые новые OKR предполагают некую долю эскалации, поскольку требуют изменения существующих приоритетов и планов. OKR, не требующие изменений в работе команды, называются OKR по принципу «бизнес как обычно», а их вряд ли можно считать новыми, хотя раньше, возможно, их и не записывали.
- Приоритетные OKR, которые не набирают 1,0 балла к дедлайну, требуют анализа. Он нужен не для наказания нерадивых сотрудников, его цель — понять, что произошло в планировании и/или выполнении OKR, чтобы в будущем команды смогли с большей надежностью достигать оценки 1,0 по приоритетным OKR.
- Примеры приоритетных OKR гарантируют:
 - что сервис соответствует соглашению об уровне предоставления услуги;

- или готовность определенной функции или улучшения инфраструктуры к определенной дате;
- или производство и доставку определенного количества серверов по конкретной стоимости.

Амбициозные OKR

- Амбициозные OKR по определению превосходят способности команды выполнить их в данном квартале. Приоритетность OKR должна диктовать решения команды, на что тратить время, оставшееся после выполнения обязательных задач группы. Как правило, сначала следует выполнить OKR высокой, затем — низкой приоритетности.
- Амбициозные OKR и связанные с ними приоритеты должны оставаться в списке OKR команды до выполнения, при необходимости они переходят из квартала в квартал. Ошибочно вычеркивать их из списка OKR из-за недостаточного прогресса, так как за этим скрываются неоднократные проблемы с приоритетами, распределением ресурсов или отсутствием понимания проблем/решений.
- **Вывод:** вполне допустимо перевести амбициозные OKR в список другой команды, если она обладает опытом и возможностями для более эффективного выполнения OKR, чем предыдущий «владелец».
- Менеджеры команд должны оценивать ресурсы, необходимые для выполнения амбициозных OKR, и *требовать их* каждый квартал. Однако менеджеры не должны ожидать, что получают все необходимые ресурсы, если, конечно, их амбициозные OKR не занимают первостепенное место в компании после приоритетных OKR.

Еще проверки

Перечислим несколько простых тестов, которые покажут эффективность ваших OKR:

- если вы записали их за пять минут, вряд ли они достаточно эффективны. Подумайте еще раз;
- если ваша цель не уместается в одно предложение, скорее всего, она недостаточно конкретна;
- если ключевые результаты сформулированы внутренними терминами команды («Запуск Foo 4,1»), вряд ли они достаточно эффективны. Важен не запуск продукта, а его влияние. Почему Foo 4,1 так важен? Лучше: «Запуск Foo 4,1 для роста зарегистрированных пользователей на 25%». Или просто: «Повысить регистрацию на 25%»;
- даты должны быть реальными. Если каждый ключевой результат выполняется в последний день квартала, считайте, что настоящего плана у вас нет;
- убедитесь в том, что ключевые результаты измеримы: должна быть возможность объективно оценить их в конце квартала. «Повысить регистрацию» — не самый грамотный ключевой результат. Лучше так: «Повысить ежедневную регистрацию на 25% к 1 мая»;
- параметры оценки должны быть конкретными и однозначными. Если вы написали «один миллион пользователей», то имеются в виду постоянные пользователи или активные пользователи за семь дней?;
- если OKR не отражают важной деятельности вашей команды (или значимой части ее работы), исправьте это;

- для больших групп в OKR должна быть иерархия — общие цели для всей команды, более детализованные для подгрупп. Убедитесь, что «горизонтальные» OKR (проекты, требующие совместных усилий нескольких команд) имеют соответствующие ключевые результаты в каждой подгруппе.

Приложение 2

Примерный цикл OKR

Предположим, что вы формулируете OKR на уровне компании, команды или сотрудников (в крупных компаниях уровень может быть больше).

За четыре —
шесть
недель
до квартала

Обсудить OKR компании на год и первый квартал

Старшие лидеры начинают обсуждать основные OKR компании. Если нужно сформулировать OKR на первый квартал, это подходящее время для составления годового плана, который поможет направить работу компании в нужное русло

За две неде-
ли до квар-
тала

Сообщить об OKR компании на ближайший год и на первый квартал

Подытожить OKR компании и довести их до сведения всего персонала

Начало
квартала

Сообщить OKR команды на первый квартал

Опираясь на основные OKR компании, команды составляют собственные OKR и сообщают о них на собраниях

Через неде-
лю после на-
чала квар-
тала

Обсудить OKR сотрудников на первый квартал

Через неделю после обсуждения OKR команды сотрудники делятся своими OKR. Это может потребовать обсуждения между сотрудниками и их менеджерами (как правило, один на один)

В течение
квартала

Сотрудники отслеживают прогресс и отмечают достигнутые цели

В течение квартала сотрудники оценивают прогресс и регулярно информируют менеджеров о своих достижениях. Периодически в течение квартала сотрудники оценивают вероятность стопроцентного выполнения OKR. Если выполнение маловероятно, возможно, придется пересмотреть ситуацию

К концу
квартала

Сотрудники анализируют результаты и оценивают OKR по первому кварталу

К концу квартала сотрудники оценивают OKR, проводят самоанализ и обсуждают, чего удалось достичь



Приложение 3

Обсуждаем качество работы

Непрерывное управление производительностью — двусторонний, взаимосвязанный процесс. Первая часть состоит из формулировки OKR; вторая предполагает регулярные дискуссии, привязанные к вашим потребностям.

Целеполагание и размышление

Для эффективной дискуссии менеджер может задать сотруднику следующие вопросы.

- Какими OKR вы планируете заняться, чтобы принести наибольшую ценность себе, вашей команде и/или компании в целом?
- Какие из этих OKR связаны с ключевыми инициативами организации?

Мониторинг прогресса

Чтобы разговорить сотрудника, менеджер может задать следующие вопросы.

- Как продвигается работа по вашим OKR?
- Какие критически важные способности необходимы вам для успеха?

- Что мешает вам выполнить поставленные задачи?
- Какие OKR нужно скорректировать — или добавить, или вычеркнуть — в свете новых приоритетов?

Менеджер-коуч

Чтобы подготовиться к дискуссии, менеджер должен обдумать следующие вопросы.

- Какое поведение и ценности мой сотрудник должен продолжить демонстрировать?
- Какое поведение и ценности сотрудник должен начать или прекратить демонстрировать?
- Чему я могу обучить подчиненного, чтобы помочь ему полностью осознать свой потенциал?

Во время дискуссии лидер может спросить:

- **Какая часть вашей работы нравится вам больше всего?**
- **Какие аспекты вашей должности вам хотелось бы изменить (если таковые имеются)?**

Обратная связь снизу вверх

Чтобы добиться честных ответов сотрудника, менеджер может спросить:

- Какие мои действия приносят вам пользу?
- Какие мои действия препятствуют вашей эффективности?
- Что я могу сделать для вас, чтобы помочь вам добиться еще большего успеха?

Карьерный рост

Чтобы обсудить профессиональные устремления сотрудников, менеджер может спросить:

- Какие навыки и способности вы хотели бы развивать, чтобы стать успешнее на этой должности?
- В каких областях вы хотели бы расти, чтобы добиться профессиональных целей?
- Какие навыки и способности вы хотели бы развивать для будущей должности?
- С точки зрения обучения, роста и развития как я и компания могли бы помочь вам?

Подготовка к обсуждению производительности

Перед обсуждением результатов работы с сотрудником следует подготовиться. Особое внимание лидеры должны уделить следующим вопросам.

- Какие основные задачи и обязанности были у сотрудника за данный период?
- Каких результатов достиг сотрудник?
- Если результаты ниже ожиданий, как можно скорректировать курс?
- Если сотрудник работает хорошо или даже превосходит ожидания, что я могу сделать, чтобы поддерживать высокий уровень производительности, не подвергая его опасности выгорания?
- В каких ситуациях сотрудник проявляет наибольшую вовлеченность?

- В каких ситуациях сотрудник проявляет наименьшую вовлеченность?
- Какие сильные стороны он привносит в команду?
- Какое обучение может пойти ему на пользу?
- На чем ему следует сосредоточиться в течение следующих шести месяцев? На выполнении ожиданий по текущим обязанностям? Максимальном росте результативности? Или подготовке к следующей возможности — новому проекту, расширению обязанностей или новой должности?

Сотрудники тоже должны готовиться к обсуждению производительности. В частности, они могут обдумать следующие вопросы.

- Я не отстаю от графика по своим целям?
- Я нашел новые возможности для роста?
- Я понимаю, как моя работа связана с общими параметрами и целями компании?
- Какую обратную связь я могу предоставить своему менеджеру?

Приложение 4

Резюме

Четыре суперсилы OKR

1. Приоритизация и обязательства.
2. Синхронизация и прозрачность.
3. Мониторинг.
4. Стремление к выдающимся результатам.

Непрерывное управление производительностью.
Значение культуры.

Приоритизация и обязательства

- Составьте план действий по циклу OKR. Рекомендую параллельный двойной трекинг с ежеквартальными (для краткосрочных целей) и ежегодными OKR (связанными с долгосрочными стратегиями).
- Чтобы обдумать практические вопросы внедрения и повысить чувство ответственности и заинтересованности лидеров, начните внедрять OKR с руководства компании. Пусть процесс наберет динамику, прежде чем вовлекать в него сотрудников.
- Назначьте координатора, чтобы в каждом цикле каждый сотрудник осознанно выбирал то, что действительно важно.

- Сформулируйте от трех до пяти целей — *что* нужно выполнить — на цикл. Слишком много OKR распыляют и рассредоточивают работу. Увеличьте эффективность деятельности, определив, что не нужно делать, и отбросив, отложив или отодвинув это на второй план.
- Выбирайте OKR, максимально приближающие к выдающимся результатам.
- Материал для основных OKR можно найти в заявлении о миссии компании, стратегическом плане или общей теме, выбранной руководством.
- Чтобы подчеркнуть важность цели отдела и обеспечить горизонтальную поддержку, «повысьте» ее до OKR компании.
- Подберите для каждой цели не более пяти измеримых, конкретных, однозначных ключевых результатов с определенными сроками — *как* будет выполнена задача. По определению выполнение всех ключевых результатов приравнивается к достижению цели.
- Для баланса и контроля качества сочетайте качественные и количественные ключевые результаты.
- Если ключевой результат требует дополнительного внимания, «повысьте» его до цели на один или несколько циклов.
- Самый важный элемент успеха OKR — убежденность и поддержка лидеров организации.

Синхронизация и прозрачность

- Мотивируйте сотрудников, демонстрируя, как их задачи связаны с видением лидера и приоритетами компании. Кратчайший путь к высоким результатам работы — прозрачные, публичные задачи вплоть до CEO.

- Используйте корпоративные собрания, чтобы объяснить, почему OKR важны для организации. И повторяйте это, пока сами не устанете слышать.
- Применяя каскадные OKR, когда цели ставятся сверху, поощряйте обсуждение ключевых результатов с фронтлайн-сотрудниками. Инновации следует искать не в центре компании, а на периферии.
- Примерно половина OKR должны быть предложены снизу вверх; поощряйте этот процесс.
- Избегайте обособленности отделов, связывая команды с общими горизонтальными OKR. Межфункциональная работа позволяет принимать быстрые и скоординированные решения, без которых нелегко заполучить конкурентное преимущество.
- Вся горизонтальная межфункциональная взаимозависимость должны быть явной и видимой.
- Когда OKR пересматривают и вычеркивают из списка за ненадобностью, проследите, чтобы все участники процесса знали об этом.

Мониторинг и подотчетность

- Чтобы построить культуру ответственности и подотчетности, внедрите регулярный мониторинг и честную, объективную оценку, причем начните сверху. Когда лидеры открыто признают свои ошибки, сотрудники не боятся идти на оправданный риск.
- Мотивируйте сотрудников не столько бонусами, сколько открытой, ощутимой оценкой их достижений.
- Чтобы OKR всегда оставались своевременными и актуальными, координатор должен проводить регулярный мониторинг хода работы. Частые проверки позволяют

командам и сотрудникам оперативно корректировать курс или оперативно узнавать о своих ошибках.

- Чтобы поддержать высокий уровень результатов, поощряйте еженедельные личные встречи сотрудников и менеджеров, а также ежемесячные встречи (обсуждения) коллектива отдела.
- По мере изменений условий не затягивайте с пересмотром, добавлением и удалением OKR, при необходимости — даже посреди цикла. Цели не высечены в камне. Будет контрпродуктивно упрямо держаться за задачи, которые уже неактуальны и недостижимы.
- В конце цикла используйте классификацию OKR и субъективную самооценку для анализа результатов работы, отпразднуйте достижения, а затем составьте план и внесите усовершенствования на будущее. Прежде чем заняться следующим циклом, поразмыслите о том, чего удалось достичь в предыдущем.
- Чтобы регулярно обновлять данные по проделанной работе, используйте специализированную, автоматизированную, облачную платформу. Лучше всего подойдут публичные, коллективные системы целеполагания в режиме реального времени.

Стремитесь к уникальным результатам

- В начале каждого цикла разделите цели, которые необходимо выполнить на 100% (приоритетные OKR), и те, которые можно назвать большими, страшными, дерзкими (амбициозные OKR).
- Создайте в коллективе условия, в которых сотрудники могут ошибаться, не боясь критики и осуждения.

- Чтобы стимулировать решение проблем и подтолкнуть людей к высоким достижениям, ставьте амбициозные цели, даже если это означает, что некоторые квартальные цели не удастся выполнить. Однако не ставьте планку настолько высоко, чтобы OKR были явно нереалистичными. Командный дух падает, когда люди знают, что не смогут достичь успеха.
- Чтобы добиться скачков в продуктивности или инновационности, следуйте принципу десятикратного роста (Google) и замените постепенные, пошаговые OKR на экспоненциальные задачи. Именно так переосмысливаются и преобразуются целые отрасли.
- Амбициозные OKR должны соответствовать культуре организации. Оптимальные цели могут меняться со временем, в зависимости от операционных нужд очередного цикла.
- Когда команде не удастся выполнить амбициозные OKR, перенесите их на следующий цикл, если задача еще актуальна.

Непрерывное управление производительностью

- Чтобы решать вопросы до того, как они перерастут в проблемы, и оказать необходимую поддержку сотрудникам, следует отказаться от ежегодных проверок производительности в пользу *непрерывного* контроля производительности.
- Создайте условия для амбициозного целеполагания, отделив OKR, нацеленные на будущее, от анализа результатов работы постфактум. Если достижение целей напрямую связано с материальными бонусами, то это

породит чрезмерно осторожное поведение и уклонение от рисков.

- Замените конкурентные рейтинги и ранжирование сотрудников на прозрачные, основанные на сильных сторонах, многоуровневые критерии оценки производительности. Помимо цифр, следует учитывать роль сотрудника в команде, его взаимодействие и общение с коллегами, а также амбициозность в вопросах целеполагания.
- Опирайтесь на внутреннюю мотивацию — значимую работу и возможности для роста, они важнее финансовых стимулов и намного эффективнее.
- Чтобы создать все условия для значительных бизнес-результатов, внедрите регулярные CFR (обсуждения, обратная связь и признание), помимо структурированного целеполагания. Прозрачные OKR делают коучинг более конкретным и полезным. Непрерывные CFR поддерживают дух сотрудничества и высочайший уровень повседневной работы.
- В обсуждении производительности между менеджерами и подчиненными позвольте сотрудникам вести разговор. Роль менеджера — собрать информацию и оставаться коучем.
- Обратная связь по результатам работы должна быть двусторонней, ситуативной и многоплановой, не ограниченной организационной структурой.
- Используйте анонимные опросы (пульсации) для обратной связи в онлайн-режиме по определенным проектам или общему настроению команды.
- Укрепите связи между командами и отделами через обратную связь коллег в дополнение к межфункциональным OKR.

- Введите принцип признания между коллегами, чтобы усилить вовлеченность и качество работы. Для максимального воздействия признание должно быть частым, конкретным, наглядным и связанным с основными OKR.

Значимость культуры

- Основные OKR должны быть связаны с миссией, видением и важнейшими ценностями организации (ее путеводной звездой).
- Передавайте культурные ценности компании словами, но в основном поступками.
- Поощряйте пиковую производительность через сотрудничество и отчетность. Если у команды общие OKR, назначьте каждому сотруднику личные ключевые результаты, по которым он станет отчитываться.
- Чтобы развивать культуру высокой мотивации, сбалансируйте «катализаторы» OKR — действия, которые поддерживают работу, с «подпиткой» CFR — действиями, направленными на межличностную поддержку или даже случайные добрые поступки.
- Используйте OKR, чтобы стимулировать прозрачность, ясность, целеустремленность и ориентацию на общую картину. Используйте CFR, чтобы возвращать позитивность, энтузиазм, амбициозное мышление и повседневное совершенствование.
- Отслеживайте трудности культурного характера, особенно проблему отчетности и доверия, и решите эти вопросы до внедрения OKR.

Приложение 5

Дополнительные материалы

Энди Гроув и Intel

- Grove, A. High Output Management. — NY: Random House, 1983.
- Tedlow, R. Andy Grove: The Life and Times of an American.
- Malone, M. The Intel Trinity: How Robert Noyce, Gordon Moore, and Andy Grove Built the World's Most Important Company.

Культура

- Seidman, D. *HOW: Why HOW We Do Anything Means Everything*.
- Sandberg, Sh. Learn In: Women, Work, and the Will to Lead. — NY: Knopf, 2013.
- Scott, K. Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity.

Джим Коллинз

- Collins, J. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. — NY: Harper Collins, 2001.

- *Collins, J.* Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck — Why Some Thrive Despite Them All.

Билл Кэмпбелл и коучинг

- *Schmidt, E., Rosenberg, J., Eagle A.* Playbook: The Coach — Lessons Learned from Bill Campbell.
- *Komisar, R.* Straight Talk for Startups: 100 Insider Rules for Beating the Odds.

Google

- *Schmidt, E., Rosenberg, J.* How Google Works. — NY: Grand Central Publishing, 2014.
- *Bock, L.* Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead. — NY: Grand Central Publishing, 2015.
- *Levy, St.* In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives. — NY: Simon & Schuster, 2011.

OKR

- www.whatmatters.com
- *Wodtke, Chr.* Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results.

Благодарности

В завершение хочу выразить огромную благодарность прежде всего за то, что мне так повезло стать наследником Энди Гроува и его системы развития человеческого потенциала. А затем наблюдать, как будущие предприниматели, лидеры и команды применяют эти принципы, чтобы воплотить свои мечты в жизнь. Я также благодарен нашей великой стране, которая вознаграждает тех, кто не боится рисковать: я никогда не принимал это как должное.

А главное, я благодарю читателей — за ваше внимание, интерес и комментарии. Надеюсь, вы напишете мне: john@whatmatters.com.

Рождение этой книги подтверждает мой принцип, утверждающий, что для победы нужна команда. Я благодарен команде Portfolio/Penguin, без которой это было бы невозможно: моему издателю Эндриану Закхейму, разглядевшему ее потенциал; потрясающему редактору Стефани Фрерих, которая вложила в эту книгу столько труда и каким-то непостижимым образом не потеряла благодушия; а также Таре Гилбрайд, Оливии Пелусо и Уиллу Вайссеру. Я также благодарю своего агента Мирсини Стефанидис и юриста Питера Молдейва. И разносторонне одаренного Райана Панчадсараму, чьи знания и суждения оказались абсолютно бесценными.

Особую благодарность хочу выразить всем, кто, несмотря на напряженный график работы, выделил время, чтобы прочитать рукопись и предложить поправки, которые сделали ее намного лучше: Бингу Гордону, познакомившему меня с Деброй Радабо, которая, в свою очередь, познакомила меня с Теренком Кэмпбеллом.

Благодарю Джонатана Розенберга, который рассказал так много о принципах применения OKR в Google и поделился примерами амбициозных целей.

Благодарю Ласло Бока, блестящего эксперта по целеполаганию, непрерывному управлению производительностью и культуре. И Дова Сайдмана, величайшего бизнес-философа, за его мудрые советы по вопросам культуры и ценностей.

Благодарю Тома Фридмана, Лорэн Пауэлл Джобс, Эла Гора, Рэнди Комисара и Шерил Сэндберг — друзей с потрясающим мышлением и удивительно добрым сердцем, которые поделились своими уникальными ценностями и советами по созданию команд и предприятий.

Благодарю Джима Коллинза, моего любимого бизнес-автора, чьи принципы фактического обоснования, ясности и прозрачности помогли мне обдумать и четко сформулировать свою цель. Я не смог бы написать книгу, если бы Джим не указал мне путь в своей поистине революционной работе.

Благодарю Уолтера Иссаксона, удивительного биографа, чьи советы и консультации сыграли важнейшую роль в формировании этой книги.

Я также хочу поблагодарить своих партнеров в Kleiner Perkins, чья преданность предпринимательству вдохновляет меня каждый день: Майкла Эбботта, Брук Байерс, Эрика Фенга, Бинга Гордона, Мамун Хамид, Уэн Си, Ноя Кнофа, Рэнди Комисара, Мэри Микер, Муд Раугани, Теда Шлайна и Бет Сайденберг. Также благодарю Сью Биглиери, Аликс Бернс,

Жулльет де Бобиньи, Аманду Дакворт, Руз Джазайери и Скотта Райлеса. И особую благодарность выражаю Рэйю Неллу Родесу, Синди Чанг и Ноэлю Мираглиа за их неослабевающую поддержку, а также Тину Кейс, нашедшую фотографии, которые оживили эту книгу.

Четыре суперсилы OKR, которые становятся еще более эффективными и значимыми благодаря CFR, стали платформой для книги. Однако она была бы поверхностной без многочисленных примеров, демонстрирующих OKR и CFR в настоящей жизни и реальном времени. Поэтому особую благодарность я хочу выразить рассказчикам, которые щедро поделились своим опытом.

Хотелось бы начать с команды Фонда Гейтса, прежней и сегодняшней, которые особо вдохновляют удивительными масштабами работы, спасающей жизни множества людей. Спасибо вам, Билл и Мелинда, Пэтти Стоунсайфер, Ларри Козн, Бриджит Арнольд, Сильвия Мэтьюс Бервелл, Сюзан Десмонд-Хеллман, Макр Сазман и Анкур Вора. Ваши достижения лягут в основу другой потрясающей книги, которую нам не терпится прочесть.

Спасибо нашей любимой ирландской рок-звезде, который возглавил глобальную борьбу с болезнями, бедностью и коррупцией. Спасибо тебе, Боно, и твоей команде: Джейми Драммонду, Дэвиду Лейну, Люси Мэттьюс, Бобби Шрайверу, Гейл Смит и Кену Веберу — за создание ONE.

Команда Google заслуживает особого упоминания. Да, Ларри Пейдж, Сергей Брин и Эрик Шмидт превратили Google в прототип XXI века для структурного целеполагания. Их решимость и результаты с OKR впечатлили даже Энди Гроува. Однако с моей стороны было бы непростительным упущением не отметить также 100 тысяч сотрудников и «воспитанников» Google, распространяющих принципы целеполагания по всему миру.

Особенную благодарность мне хотелось бы выразить Сундару Пичаи, Сьюзан Войжитски, Джонатану Розенбергу и Кристо-су Гудроу. Тим Армстронг, Раджа Айиагари, Шона Браун, Крис Дейл, Бет Дауд, Салар Камангар, Винни Кинг, Рик Кло, Шишир Меротра, Эйлин Нотон, Рут Порат, Брайен Раковски, Прасад Сетти, Рам Шрирам, Эстер Сан, Мэтт Сасскинд, Астро Теллер и Кент Уокер — от души благодарю каждого из вас!

Лидеры Intel прошлых и нынешних лет щедро поддерживали меня. Спасибо вам, Гордон Мур, Лес Вадаз, Эва Гроув, Билл Дэвидоу, Дейн Эллиотт, Джим Лалли и Кейси Пауэлл, а также CEO Брайен Крзанич, Стив Роджерс, Келли Келли и Терри Мерфи, многолетний помощник Энди Гроува.

Спасибо вам, мои добровольные помощники и консультан-ты из Remind, — Бретт Копф, Дэвид Копф и Брайен Грей.

Из Nuna — Джини Ким, Дэвид Чен, Катя Гассман, Ник Санг и Санджей Сиванесан.

Из MyFitnessPal — Майкл Ли и Дэвид Ли.

Из Intuit: Аттікус Тайсен, Скотт Кук, Брэд Смит, Шерри Вайтли и Ольга Брайловски.

Из Adobe: Донна Моррис, Шантану Нарайен и Дэн Розенсвейг.

Из Zume: Джулия Коллинз и Алекс Гарден.

Из Coursera: Лила Ибрагим, Дафна Коллер, Эндрю Нг, Рик Левин и Джефф Маггионкальда.

Из Lumeris: Эндрю Коул, Арт Гласго и Майкл Лонг.

Из Schneider Electric: Эрве Курей и Шэрон Абрахам.

Из Walmart: Джон Бразерз, Бекки Шмитт и Анджела Христман.

Из Khan Academy: Орли Фридман и Салман Хан.

Мне выпала честь отблагодарить экспертов, которые по-делились своими советами, мнением и вкладом в движение OKR и в эту книгу: это Алекс Барнетт, Трейси Белтрейн, Итан Бернштайн, Джош Берсин, Бен Брукс, Джон Бразерз, Аарон Баткус, Айви Чой, Джон Чу, Роджер Корн, Ангус Дэвис, Крис

Дептула, Патрик Фолей, Уве Хигген, Арнольд Хур, генерал Том Колдиц, Кори Крик, Джонатан Лессер, Аарон Леви, Кевин Луи, Дениз Лайл, Крис Мейсон, Амелия Меррилл, Дип Нишар, Билл Пенс, Стефани Пиммел, Филип Потлофф, Аурелия Ричард, доктор Дэвид Рок, Тимо Сальзедер, Джейк Шмидт, Эрин Шарп, Джефф Смит, Тим Стаффа, Джозеф Сузуки, Крис Виллар, Джефф Вайнер, Кристина Водтке и Джессика Вудолл.

Особую благодарность выражаю Дагу Деннерлайну и его целеориентированной команде в BetterWorks, которая продвигает OKR и CFR как никто другой и каждый день работает все лучше и лучше.

И не в последнюю очередь мне хотелось бы поблагодарить нескольких особенных людей, с которыми мне посчастливилось работать в течение многих лет и чья жизнь — пример совершенства. Среди них Джим Барксдейл, Энди Бектольшайм, Джефф Безос, Скотт Кук, Джон Чамберс, Билл Джой и КаЭр Сридхар. А также Энди Гроув, Билл Кэмпбелл и Стив Джобс: они покинули нас, но никогда не будут забыты.

Искренне благодарю Джеффа Коплона, который стал центром команды, работавшей над книгой, и доказал (снова), что реализация — это главное.

Задолго до того, как я узнал об OKR, мой отец и герой Лу Дорр научил меня ценить приоритеты, ответственность, высокие стандарты и высочайшие стремления (а также правильное психологическое отношение). Моя мама Розмери Дорр оказала мне безусловную поддержку, чтобы я мог воплотить эти уроки в жизнь.

Наконец, я выражаю бесконечную благодарность своей жене Энн и дочерям Мэри и Эстер, чье терпение, поддержка и любовь помогли мне одолеть этот длительный и непростой проект. Каждый день они напоминают мне о том, что действительно важнее всего на свете.

Примечания

Глава 1. Google: разрешите представить — OKR!

1. *Levy, St.* In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives. NY: Simon & Schuster, 2011. В некоторых случаях ключевой результат бинарный, то есть достигнут либо нет: Составить руководство по адаптации для новых сотрудников.
2. *Ordóñez, L., Schweitzer, M., Galinsky, A., Bazerman, M.* Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting. *Academy of Management Perspectives*. 2009, February 1.
3. *Ordóñez, L., Schweitzer, M., Galinsky, A., Bazerman, M.* Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting. *Academy of Management Perspectives*. 2009, February 1.
4. *Locke, E.* Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1968, May.
5. The Quantified Serf. *The Economist*. 2015, March 7.
6. *Mann, A., Harter, J.* The Worldwide Employee Engagement Crisis. *gallup.com*. 2016, January 7. Во всем мире лишь 13% сотрудников вовлечены в работу. Более того, по данным Deloitte, ситуация не улучшается; за последние десять лет уровень вовлеченности не вырос.
7. Dice Tech Salary Survey, 2014 / http://marketing.dice.com/pdf/Dice_TechSalarySurvey_2015.pdf.
8. *Mann, A., Darby, R.* Should Managers Focus on Performance or Engagement? *Gallup Business Journal*. 2014, August 5.
9. *Global Human Capital Trends 2014*. Deloitte University Press.
10. Becoming Irresistible: A New Model for Employee Engagement. *Deloitte Review*, Issue 16. 2015, January 26.
11. *Amabile, T., Kramer, St.* The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work Boston: Harvard Business Review Press, 2011.

12. *Ordóñez, L., Schweitzer, M., Galinsky, A., Bazerman, M.* Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting. *Academy of Management Perspectives*. 2009, February 1.
13. *Levy, St.* In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives. NY: Simon & Schuster, 2011.
14. *Schmidt, E., Rosenberg, J.* How Google Works. NY: Grand Central Publishing, 2014.
15. *Levy, St.* In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives. NY: Simon & Schuster, 2011.
16. *Schmidt, E., Rosenberg, J.* How Google Works. NY: Grand Central Publishing, 2014.
17. *Fortune*, 2017, March 15.

Глава 2. Автор OKR

1. Хотя записи этого семинара у нас не было, мы отыскивали видеозапись схожего семинара, который Гроув провел три года спустя. Его комментарии и выражения заимствованы именно из этой записи, которую можно посмотреть на www.whatmatters.com.
2. *Taylor, F.* The Principles of Scientific Management. NY — London: Harper & Brothers, 1911.
3. *Grove, A.* High Output Management. NY: Random House, 1983.
4. *Drucker, P.* The Practice of Management. NY: Harper & Row, 1954.
5. *Rodgers, R., Hunter, J.* Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity. *Journal of the American Psychological Association*. 1991, April.
6. Management by Objectives. *The Economist*. 2009, October 21.
7. *Grove, A.* High Output Management. NY: Random House, 1983.
8. *Grove, A.* iOPEC seminar, 1978. Один из современных примеров: Ларри Пейдж — целеустремленный интроверт.
9. *Jackson, T.* Inside Intel: The Story of Andrew Grove and the Rise of the World's Most Powerful Chip Company. NY: Dutton, 1997.
10. *New York Times*. 1980, December 23.
11. *New York Times*. 2016, March 21.
12. *Time*. 1997, December 29.

Глава 3. Operation Crush: Intel

1. *Jackson, T.* Inside Intel: The Story of Andrew Grove and the Rise of the World's Most Powerful Chip Company. NY: Dutton, 1997.
2. Intel Crush Oral History Panel. *Computer History Museum*. 2013, October 14.

Глава 4. Суперсила 1: приоритизация и обязательства

1. *Grove, A.* High Output Management. NY: Random House, 1983.
2. Lessons from Bill Campbell, Silicon Valley's Secret Executive Coach / podcast with Randy Komisar // soundcloud.com. 2016, February 2. https://soundcloud.com/venturedpodcast/bill_campbell.
3. *Sherman Garr, St.* High-Impact Performance Management: Using Goals to Focus the 21st-Century Workforce. Bersin by Deloitte, December 2014.
4. *Sull, D., Homkes, R.* Why Senior Managers Can't Name Their Firms' Top Priorities. London Business School. 2015, December 7.
5. *Drucker, P.* The Practice of Management. NY: Harper & Row, 1954.
6. *Grove, A.* High Output Management. NY: Random House, 1983.
7. *Dowie, M.* Pinto Madness. Mother Jones. 1977, September/October.
8. *Dowie, M.* Pinto Madness. Mother Jones. 1977, September/October. Как говорил Якокка, безопасность не продашь.
9. *Ordóñez, L., Schweitzer, M., Galinsky, A., Bazerman, M.* Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting. Academy of Management Perspectives. 2009, February 1/ www.hbs.edu/faculty/Publication/Files/09-083.pdf
10. *Cowley, St., Kingson, J.* Wells Fargo Says 2 Ex-Leaders Owe \$75 Million More. New York Times, 2017, April 11.
11. *Cowley, St., Kingson, J.* Wells Fargo Says 2 Ex-Leaders Owe \$75 Million More. New York Times, 2017, April 11.
12. *Cowley, St., Kingson, J.* Wells Fargo Says 2 Ex-Leaders Owe \$75 Million More. New York Times, 2017, April 11.

Глава 5. Приоритизация: Remind

1. *Kraft, M.* The Effect of Teacher-Family Communication on Student Engagement: Evidence from a Randomized Field Experiment. Journal of Research on Educational Effectiveness, 2013, June.

Глава 6. Обязательства: Nuna

1. *Lohr, St.* Medicaid's Data Gets an Internet-Era Makeover. *New York Times*, 2017, January 9.

Глава 7. Суперсила 2: синхронизация и прозрачность

1. Анализ BetterWorks, охвативший 100 000 целей.
2. Wakefield Research, 2016, November.

3. How Employee Alignment Boosts the Bottom Line. Harvard Business Review, 2016, June 16.
4. Kaplan, R., Norton, D. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
5. Sull, D. Closing the Gap Between Strategy and Execution. MIT Sloan Management Review, 2007, July 1.
6. Интервью с Амелией Меррилл, лидером HR-стратегии в RMS.
7. Bock, L. Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead. NY: Grand Central Publishing, 2015.
8. Grove, A. Only the Paranoid Survive: How to Identify and Exploit the Crisis Points That Challenge Every Business. NY: Doubleday Business, 1996.
9. Drucker, P. The Practice of Management. NY: Harper & Row, 1954.
10. Grove, A. High Output Management. NY: Random House, 1983.
11. Locke, E., Latham, G. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. American Psychologist, 2002, September.
12. Интервью с Ласло Бокком, экс-главой отдела работы с персоналом Google.

Глава 9. Прозрачность: Intuit

1. <http://beta.fortune.com/worlds-most-admired-companies/intuit-100000>.
2. Goel, V. Intel Sheds Its PC Roots and Rises as a Cloud Software Company. New York Times, 2016, April 10.

Глава 10. Суперсила 3: мониторинг

1. Amabile, T., Kramer, St. The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.
2. Daniel, H. Pink, Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. NY: Riverhead Books, 2009.
3. Drucker, P. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. NY: Harper & Row, 1967.
4. Исследование Гейл Мэтьюс (Доминиканский университет Калифорнии) / www.dominican.edu/dominicannews/study-highlights-strategies-for-achieving-goals.
5. Covey, St. The 7 Habits of Highly Effective People. NY: Simon & Schuster, 1989.

6. Don't Be Modest: Decrypting Google. *The Economist*, 2014, September 27.
7. *Di Stefano, G., Gino, Fr., Pisano, G., Staats, Br.* "Learning by Thinking": How Reflection Improves Performance. Harvard Business School working paper, 2014, April 11.
8. *Di Stefano, G., Gino, Fr., Pisano, G., Staats, Br.* «Learning by Thinking»: How Reflection Improves Performance. Harvard Business School working paper, 2014, April 11.

Глава 12. Суперсила № 4: стремление к выдающимся результатам

1. *Kerr, St.* Stretch Goals: The Dark Side of Asking for Miracles. *Fortune*, 1995, November 13.
2. Подкаст с Рэнди Комисаром // soundcloud.com/ 2016, February 2.
3. *Collins, J.* Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. NY: HarperCollins, 2001.
4. *Locke, E.* Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1968, № 3.
5. *Locke, E., Latham, G.* Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*. 2002, September.
6. *Grove, A.* High Output Management. NY: Random House, 1983.
7. Intel Crush Oral History Panel. Computer History Museum. 2013, October 14.
8. *Davidow, W.* Marketing High Technology: An Insider's View. NY: Free Press, 1986.
9. *Levy, St.* Big Ideas: Google's Larry Page and the Gospel of 10-x. *Wired*, 2013, March 30.
10. Eric Schmidt and Jonathan Rosenberg, *How Google Works*. NY: Grand Central Publishing, 2014).
11. *Levy, St.* Big Ideas: Google's Larry Page and the Gospel of 10-x. *Wired*, 2013, March 30.
12. Интервью с Бокком.
13. *Locke, E., Latham, G.* Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. — *American Psychologist*. 2002, September.
14. Семинар iОПЕС, 1992.

Глава 13. Завышенная планка: Google Chrome

1. *Bock, L.* Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead. NY: Grand Central Publishing, 2015.

2. *Bock, L. Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead.* NY: Grand Central Publishing, 2015.
3. <https://whatmatters.com/sophie>.

Глава 14. Завышенная планка: YouTube

1. *Luscombe, B. Meet YouTube's Viewmaster.* Time, 2015, August 27.
2. Сатья Наделла, общекорпоративный имейл для сотрудников Microsoft. 25 июня 2015 г.

Глава 15. Непрерывное управление производительностью: OKR и CFR

1. *Performance Management: The Secret Ingredient.* Deloitte University Press, 2015, February 27.
2. *Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st Century Workforce / Bersin by Deloitte University Press.*
3. www.druckerinstitute.com/2013/07/measurement-myopia.
4. *Bersin, J. and BetterWorks. How Goals Are Driving a New Approach to Performance Management.* Human Capital Institute, 2016, April 4.
5. *Grove, A. High Output Management.* NY: Random House, 1983.
6. Former Intel CEO Andy Grove Dies at 79. Wall Street Journal, 2016, March 22. Когда я встретился со своим боссом в Intel, он не собирался проверять мою работу, а хотел обдумать, чем может помочь мне в достижении ключевых результатов.
7. *Mann, A., Darby, R. Should Managers Focus on Performance or Engagement?* Gallup Business Journal, 2014, August 5.
8. *Sandberg, Sh. Learn In: Women, Work, and the Will to Lead.* NY: Knopf, 2013.
9. *Bersin, J. Feedback Is the Killer App: A New Market and Management Model Emerges.* Forbes, 2015, August 26.
10. *Bersin, J. A New Market Is Born: Employee Engagement, Feedback, and Culture Apps / joshbersin.com // 2015, September 19.*
11. *Becoming Irresistible: A New Model for Employee Engagement.* Deloitte Review, issue 16.

Глава 18. Культура

1. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team>.
2. *Amabile, T., Kramer, St. The Progress Principle.* Harvard Business School Press, 2011.

3. Исследование провели Boston Research Group, Center for Effective Organizations из Университета Южной Калифорнии и Research Data Technology, Inc.

Посвящение

1. *Auletta, K.* Postscript: Bill Campbell, 1940–2016. *The New Yorker*, 2016, April 19.
2. *Schmidt, E., Rosenberg, J.* How Google Works. NY: Grand Central Publishing, 2014.
3. *Helft, M.* Bill Campbell, “Coach” to Silicon Valley Luminaries Like Jobs, Page, Has Died. *Forbes*, 2016, April 18.
4. Подкаст с Рэнди Комисаром /soundcloud.com // 2016, February 2.

INTEL CORPORATION

3065 Bowers Avenue
Santa Clara, California 95051
(408) 987-8080

INTEL

Кому: Всем инженерам отдела продаж Intel

От кого: Энди Гроув

Тема: Operation Crush

Operation Crush — крупнейшая и важнейшая маркетинговая операция в истории компании. Она предполагает колоссальную ответственность, так как это приоритетный ключевой результат корпорации; в ней будут задействованы значительные человеческие ресурсы — более 50 человеко-лет в ближайшие шесть месяцев; и она масштабна относительно воздействия на доход Intel — более \$100 миллионов в ближайшие три года.

Однако значение Operation Crush связано не только с ее масштабами и бизнес-влиянием. Стратегически успех кампании ознаменует немаловажную эволюцию, которая происходит сейчас — и будет происходить — в нашем бизнесе. Мы намерены позиционировать себя как компанию, которая предлагает полный спектр решений для компьютерных систем — СБИС. 4 CPU, 15 периферийных устройств, 25 программных продуктов и 12 продуктов системного уровня будут объявлены в следующие 18 месяцев, и это самое ощутимое и значимое свидетельство реальности стратегии. Operation Crush представляет собой ее воплощение.

Как инженеры отдела продаж Intel вы сыграете важную роль в успехе Operation Crush. Мы рассчитываем на ваши усилия в двух основных сферах:

- продажа наших комплексных решений для микрокомпьютеров. Используйте сопроводительную информацию и материалы, чтобы продавать клиентам комплексное и интегрированное решение, включая оборудование и софтвер, а не только ряд отдельных компонентов;
- использование всех ресурсов Intel для привлечения клиентов. Сформулируйте план действий, основанный на преимуществах всех ресурсов Operation Crush, описанных в сопроводительном материале.

Я уверен, что с вашей помощью Operation Crush и Intel добьются успеха!

ПОТРЯСЕНИЯ ВИРТУАЛЬНОГО МИРА

Adobe избавился от ежегодных проверок

Компания вводит регулярную обратную связь в течение года для оценки и вознаграждения сотрудников

Должны ли компании отказаться от ежегодных проверок?

Девина Сенгупта (Бангалор)

Около 10 тысяч сотрудников Adobe Systems, включая две тысячи в Индии, только что завершили, по-видимому, свою последнюю проверку производительности. Глобальный производитель программного обеспечения планирует отказаться от устаревшей практики стравливания коллег и оценки результатов работы раз в год.

«Мы планируем исключить формат проверки производительности», — говорит Донна Моррис, старший вице-президент по HR. Предполагается, что менеджеры будут регулярно давать обратную связь своим командам, чтобы добиться более скорой и непрерывной самореализации, вместо того чтобы ждать целый год.

Adobe решил на этот шаг после выхода на цифровой рынок, что потребовало совершенно иного диапазона клиентской базы и маркетинговых стратегий, а следовательно, пересмотра HR-процессов.

ПОЧЕМУ ДА...

Проверка один раз в год иногда опирается на одно, самое значительное достижение сотрудника за год.

Регулярная обратная связь способна постоянно повышать результаты работы.

Несправедливость соперничества сотрудников друг с другом в ежегодных отчетах.

ПОЧЕМУ НЕТ...

Сложно постоянно отслеживать работу персонала, особенно виртуальных команд.

Повышения и бонусы усложняются.

Сложно добиться максимальных результатов от сотрудника без ежегодных целей и проверок.

Джалил Абдул, глава HR по индийскому подразделению: «Это не чужеродная практика, ее истоки можно отыскать в теории гурзу менеджмента Маршалла Голдсмита о том, как обратная связь в режиме реального времени способна повысить результаты работы. Кроме того, удастся быстрее и точнее скорректировать курс». Компании постоянно вводят инновации и совершенствуют свои системы оценки.

Где купить наши книги

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., г. Видное, Белокаменное ш., д. 1;
+7 (495) 411-50-74; reception@eksmo-sale.ru

Адрес издательства «Эксмо»
125252, Москва, ул. Зорге, д. 1;
+7 (495) 411-68-86; info@eksmo.ru /
www.eksmo.ru

Санкт-Петербург
СЗКО Санкт-Петербург, 192029,
г. Санкт-Петербург, пр-т Обуховской
Обороны, д. 84е;
+7 (812) 365-46-03 / 04; server@szko.ru

Нижний Новгород
Филиал «Эксмо» в Нижнем Новгороде,
603094, г. Нижний Новгород,
ул. Карпинского, д. 29; +7 (831) 216-15-91,
216-15-92, 216-15-93, 216-15-94;
reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону
Филиал «Эксмо» в Ростове-на-Дону,
344023, г. Ростов-на-Дону, ул. Страны
Советов, 44а; +7 (863) 303-62-10;
info@rnd.eksmo.ru

Самара
Филиал «Эксмо» в Самаре, 443052,
г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;

+7 (846) 269-66-70 (71...73);
RDC-samara@mail.ru

Екатеринбург
Филиал «Эксмо» в Екатеринбурге,
620024, г. Екатеринбург,
ул. Новинская, д. 2щ;
+7 (343) 272-72-01 (02...08)

Новосибирск
Филиал «Эксмо» в Новосибирске,
630015, г. Новосибирск, Комбинат-
ский пер., д. 3; +7 (383) 289-91-42;
eksmo-nsk@yandex.ru

Хабаровск
Филиал «Эксмо-Новосибирск»
в Хабаровске, 680000, г. Хабаровск,
пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1;
+7 (4212) 910-120;
eksmo-khv@mail.ru

Казахстан
«РДЦ Алматы», 050039, г. Алматы,
ул. Домбровского, д. 3а;
+7 (727) 251-59-89 (90, 91, 92);
RDC-almaty@eksmo.kz



Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

МИО∞ Бизнес

ПРОДАЖИ

МЕНЕДЖМЕНТ

ИСТОРИИ УСПЕХА

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ПЕРЕГОВОРЫ

HR

Узнавай первым о новых книгах,
скидках и подарках
из нашей рассылки
mif.to/b-letter

Все книги
по бизнесу и маркетингу:
mif.to/business
mif.to/marketing



#mifbooks

Научно-популярное издание

Серия Best Business Practices

Джон Дорр

Измеряйте самое важное

Как Google, Intel и другие компании добиваются роста
с помощью OKR

Руководитель редакционной группы *Светлана Мотылькова*

Ответственный редактор *Наталья Довнар*

Литературный редактор *Ольга Гаджиева*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Верстка обложки *Наталия Майкова*

Верстка *Елена Бреге*

Корректоры *Лев Зелексон, Олег Пономарёв*



Венчурный инвестор Джон Дорр рассказывает о созданной им методике OKR (цели и ключевые результаты), которая помогла многим гигантам, таким как Intel и Google, показать впечатляющий рост.

OKR — это совместная методика целеполагания для компаний, команд и сотрудников. OKR дают лидерам прекрасный обзор и четкое понимание всего, что происходит в организации. Они ускоряют координацию, помогают компании фокусировать усилия и делают ее более гибкой.

Сейчас среди приверженцев OKR — AOL, Dropbox, LinkedIn, Oracle, Slack, Spotify и Twitter, а также такие известные компании за пределами Кремниевой долины, как BMW, Disney, Exxon и Samsung.

Из книги вы узнаете:

- об основных характеристиках OKR;
- об истории возникновения OKR в Intel под руководством Энди Гроува;
- о четырех «суперсилах» OKR: сосредоточенности, согласованности, мониторинге и стремлении к выдающимся результатам;
- о примерах применения OKR в дюжине абсолютно разных организаций, от социальной кампании Боно в Африке ONE Campaign до YouTube.

Книга будет интересна всем отвечающим за результативность в компании, руководителям высшего и среднего звена, владельцам бизнеса.

106,2 мм

